

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы				
<b>Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации на примере ООО «Каменный мост»</b>				

УДК 005.962.1:005.32:331.101.3:005.332.4

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
гр Д-3БЗБ1	Ткачева Нина Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Борисова Людмила Михайловна	кандидат экономических наук		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Жанна Александровна	кандидат экономических наук		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
программист	Долматова Анна Валерьевна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Барышева Галина Анзельмовна	доктор экономических наук		

Томск – 2018

## Планируемые результаты обучения по ООП

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и

Код	Результат обучения
	организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
Р14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
Р15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>Бакалаврской работы</b>
----------------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
гр Д-3БЗБ1	Ткачева Нина Евгеньевна

Тема работы:

Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации на примере ООО «Каменный мост»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	10.04.2018 № 2479/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Отчет по производственной практике.</li><li>2. Отчет по преддипломной практике.</li><li>3. Книги различных авторов по теме, выбранной для исследования.</li><li>4. Статьи с аналитических порталов в сети Интернет.</li><li>5. Результаты наблюдения за работой компании.</li><li>6. Данные анализа по результатам анкетирования клиентов ООО «Каменный мост»</li></ol>
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Теоретические аспекты системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации.</li><li>2. Экономический анализ деятельности торгового предприятия ООО «Каменный мост».</li><li>3. Практика совершенствования системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации ООО «Каменный мост».</li><li>4. Социальная ответственность компании</li></ol>

<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблицы, рисунки, графики, результаты исследований
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность компании	Ермушко Жанна Александровна, кандидат экономических наук, доцент
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	12.01.2018
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Борисова Людмила Михайловна	Кандидат экономических наук, доцент		12.01.2018

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3БЗБ1	Ткачева Нина Евгеньевна		12.01.2018

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3БЗБ1	Ткачева Нина Евгеньевна

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»
Уровень образования	Бакалавр		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место в организации располагается в здании, в офисном помещении, имеет достаточную освещенность, хорошую степень проветриваемости. Каких-либо вредных проявлений факторов производственной среды выявлено не было.</p>
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Налоговый кодекс.

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внутренней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры;</li> <li>- ответственная политика в отношении работников.</li> </ul>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внешней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ответственность компании ООО «Каменный мост» во взаимоотношениях с партнерами;</li> <li>- ООО «Каменный мост» соблюдает ответственность в отношении потребителей;</li> <li>- мероприятия, проводимые в рамках благотворительной деятельности и поддержание благотворительных проектов.</li> </ul>
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ Гл.57 Государственный контроль (надзор) и ведомственный контроль за соблюдение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ</p>

	<p>Ст.5.57 Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.</p> <p>Правила внутреннего трудового распорядка; правила по обеспечению безопасных условий и охране труда; положение о нормированном рабочем дне; положение о порядке хранения персональных данных работника.</p> <p>Штатное расписание; трудовой договор на каждого сотрудника; должностная инструкция; приказы о приеме, переводе, увольнении работника; иные приказы руководителя организации; график отпусков; положение о структурном подразделении и т.д.</p>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	таблицы

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	12.01.2018
---	------------

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Жанна Александровна	кандидат экономических наук, доцент		12.01.2018

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3БЗБ1	Ткачева Нина Евгеньевна		12.01.2018

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 97 с., 17 рис., 6 табл., 53 источника.

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, система мотивации персонала, конкурентоспособность, эффективность.

**Объектом исследования является** система мотивации персонала торговых организаций.

**Предмет исследования** – оптимизация системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Каменный мост» (г. Северск).

**Цель работы** – разработка рекомендаций по оптимизации системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации на примере ООО «Каменный мост» (г. Северск).

**В процессе исследования** рассматривались методологические основы системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации на примере ООО «Каменный мост» (г. Северск).

**В результате исследования** были разработаны рекомендации по повышению эффективности деятельности организации ООО «Каменный мост» и практические рекомендации и мероприятия по оптимизации системы мотивации персонала данной торговой организации.

**Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики:** бакалаврская работа состоит из трех частей: в первой рассмотрены теоретические аспекты системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации.

Во второй проанализирована финансовая отчетность организации ООО «Каменный мост», где в результате были разработаны рекомендации по повышению эффективности деятельности организации ООО «Каменный мост».

Третья посвящена анализу системы мотивации персонала ООО «Каменный мост»; в результате чего разработаны рекомендации по повышению эффективности деятельности данной торговой организации.

**Степень внедрения:** основные положения и выводы данной работы были сделаны в процессе прохождения преддипломной практики в торговой организации ООО «Каменный мост» (г. Северск) и в процессе исследования и анализа системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации.

**Область применения:** результаты исследования могут быть использованы руководителями, специалистами служб управления кадрами и отделами управления персоналом на торговых предприятиях.

**Экономическая эффективность/значимость работы** заключается в разработке рекомендаций по оптимизации системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации на примере ООО «Каменный мост».

**В будущем планируется** глубже изучить проблемы повышения конкурентоспособности организации ООО «Каменный мост» с помощью коррекции системы мотивации персонала.



## Оглавление

Введение.....	10
1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации .....	14
1.1 Сущность понятий «мотивация» и «система мотивации», элементы системы мотивации .....	14
1.2 Роль системы мотивации персонала в повышении конкурентоспособности торговой организации .....	19
1.3 Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия.....	22
2 Экономический анализ деятельности торгового предприятия ООО «Каменный мост» .....	28
2.1 Характеристика организации ООО «Каменный мост» .....	28
2.2 Анализ финансовой отчетности организации ООО «Каменный мост» .....	35
2.3 Рекомендации по повышению эффективности деятельности организации ООО «Каменный мост».....	52
3.1 Анализ системы мотивации персонала ООО «Каменный мост» .....	56
3.2 Разработка мероприятий по оптимизации системы мотивации персонала ООО «Каменный мост».....	68
4 Корпоративная социальная ответственность в торговой организации ООО «Каменный мост» .....	74
4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности .....	76
4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности .....	77
Заключение .....	81
Список используемых источников .....	83
Приложение А_Методика «Диагностика мотиваторов социально- психологической активности личности» .....	89
Приложение Б_Методика, основанная на содержательной теории Ф. Герцберга_Тестовый опрос _«Что люди хотят получить от своей работы» .....	93

## **Введение**

**Актуальность** проблем, освещаемых в работе, связана с тем, что в настоящее время экономика нашей страны находится в стадии кризиса, что, неблагоприятно влияет на функционирование многих предприятий.

Поэтому в сложившихся экономических условиях предприятиям необходимо уделять большое внимание формированию работоспособного, результативного, компетентного персонала. Одним из факторов результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивация трудовой деятельности – составная часть и важнейшая функция управления человеческими ресурсами организации. Проблемы мотивации работников предприятий до настоящего времени не теряют своей актуальности. От правильно разработанных систем мотивации стимулирования труда зависят результаты деятельности предприятий, особенно при внедрении в производство инновационных технологий и мероприятий научно-технического прогресса.

На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда, побуждающую каждого конкретного работника работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, оптимизация системы мотивации персонала способствует повышению конкурентоспособности организации.

Объектом ВКР является система мотивации персонала торговых организаций, предметом – оптимизация системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Каменный мост» (г. Северск).

Целью исследования является разработка рекомендаций по оптимизации системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации на примере ООО «Каменный мост» (г. Северск).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические аспекты системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации.
2. Исследовать роль системы мотивации персонала в повышении конкурентоспособности торговой организации.
3. Описать особенности оптимизации системы мотивации персонала с целью повышения конкурентоспособности предприятия.
4. Провести анализ финансовой отчетности организации ООО «Каменный мост».
5. Разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности организации ООО «Каменный мост».
6. Проанализировать систему мотивации персонала ООО «Каменный мост».
7. Разработать план мероприятий по оптимизации системы мотивации персонала ООО «Каменный мост».

**Степень теоретической разработанности.** При подготовке ВКР использован широкий круг современных исследований и источников данных.

Особенностям системы мотивации персонала, в том числе торгового персонала, посвящены работы таких авторов, как Боровинская И.В., Евстафьев С.С., Прохорова Л.В., Старова Ю.А., Фризен Н.Г. и других.

Современные способы и методы материальной и нематериальной мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии рассматривали в своих работах Бабинцева Е.И., Вдовиченко Д.В., Ветлужских Е., Глумова В.Е., Розанова Ж.Б., Смирнова С.С., Хамидуллина А.М. и другие.

Особенности совершенствования системы мотивации сотрудников торгового предприятия и пути оптимизации системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности изучали в работах Дробышева В.Г., Костылев А.А., Нестеров П.А., Расумов В.Ш. и другие.

Несмотря на то, что проблемы мотивации трудовой активности сотрудников на сегодня довольно широко рассматриваются в научной и публицистической литературе, до сих пор попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации.

Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется недостаточным использованием мониторинговых технологий для оценки мотивационной структуры трудовой деятельности работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производств.

#### **Методологическая основа исследования.**

В ходе работы над дипломным проектом были использованы следующие общенаучные **методы**: анализ, синтез, сравнение, наблюдение, анкетирование.

В качестве методологических оснований исследований использовался ряд исследовательских способов, позволяющих целостно диагностировать основные проблемы оптимизации системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации на примере ООО «Каменный мост» для выработки наиболее эффективных решений.

Для диагностирования системы мотивации персонала в торговой организации ООО «Каменный мост» использовались:

1. Методика «Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности» (основана на теории Д. МакКлелланда).
2. Методика, основанная на содержательной теории Ф. Герцберга, проведен тестовый опрос «Что люди хотят получить от своей работы».

Были использованы корпоративные материалы и информация внутреннего сайта компании ООО «Каменный Мост» (г. Северск), которые стали основой написания практической части.

Практическая значимость и новизна ВКР заключается в разработке рекомендаций по оптимизации системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации на примере ООО «Каменный мост».

# 1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации

## 1.1 Сущность понятий «мотивация» и «система мотивации», элементы системы мотивации

Термин «мотивация» многими отечественными и зарубежными учеными рассматривается с различных точек зрения.

С одной точки зрения, данное понятие рассматривается как стратегия менеджмента. Согласно определению, мотивация является деятельностью менеджера, направленной на организацию труда для достижения желаемых результатов компании.

С другой точки зрения, в рамках психологии мотивация относится к ментальному состоянию человека, которое определяет основу поведения, является движущим фактором, обуславливающим его изменение, формирует ограничительные барьеры поведения.

Таблица 1.1 – Сущность понятия «мотивация»

ФИО исследователя	Определение понятия «мотивация»	Ключевые слова, понятия
Ожегов С. И. Шведова Н. Ю.	Мотивировать - приводить мотивы, доводы в пользу чего-нибудь [2]	Мотив
Виханский О. С. Наумов А. И.	Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, и придающие этой деятельности ориентацию на достижение определенных целей [3]	Совокупность внутренних и внешних движущих сил
Кибанов А. Я.	Мотивация - внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели [4]	Потребность
Уткин Э. А.	Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации [5]	Состояние личности
Мескон Х.	Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации [6]	Процесс стимулирования
Гордиенко Ю. Ф.	Мотивация - процесс, который направлен на стимулирование «отдельного сотрудника или группы к действиям, которые приводят к осуществлению целей предприятия» [7]	Процесс стимулирования

Мотивация – это совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью. Что касается трудовой деятельности, то это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации [1].

Мотивация трудовой деятельности занимает одно из ведущих мест в управлении персоналом торговой организации. Изменения содержания труда в условиях современной экономики и социальных ожиданий работников торговли и сферы услуг усилило значение мотивации как одной из основных функций карового менеджмента [2].

Мотивация является одной из основных функций менеджера, с помощью которой возможно определить эффективность управленческой работы в организации. Связь руководителя с подчиненным, основанная на понимании потребностей друг друга, помогает достичь наивысшей производительности работника и эффективности деятельности организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Существуют различные трактовки понятия «система мотивации».

Некоторые отечественные исследователи придерживаются мнения, что под ней стоит понимать совокупность процессов применения руководством организации воздействий в отношении работника, которые направлены на обеспечение его повиновения, формирования направления его поведения и на побуждение к активности в ходе осуществления им трудовой деятельности.

Другие ученые определяют систему мотивации и стимулирования персонала как искусственно созданную и регулируемую руководством компании совокупность потребностей работников, путей, возможностей и

доступности их удовлетворения, используемых для того, чтобы обеспечить качественную и результативную работу, а также лояльность своих сотрудников.

Наиболее распространенной точкой зрения является понимание системы мотивации персонала организации как комплексной подсистемы в общей системе управления, функционирующей под влиянием внешней и внутриорганизационной среды для формирования заданного отношения сотрудников к основным целям фирмы и повышения эффективности их достижения путем воздействия через стимулы с учетом внутриличностной сферы работника – мотивов [3].

Мотивационная система управления персоналом устремлена к завоеванию экономических высот и к развитию уникальных возможностей сотрудников. Выделяют следующие элементы мотивации персонала

1. Материальная мотивация.
2. Нематериальная мотивация (моральная).
3. Организационная мотивация.

Рассмотрим их более подробно.

Материальное стимулирование реализуется через разные виды материального поощрения, которые сотрудники получают за свое личное участие в результативности, продуктивности предприятия, в увеличении прибыли за счет своего профессионализма, творческого и инновационного подхода к деятельности.

Заработная плата важный элемент материального стимулирования, повышение оплаты труда должно быть существенным для сотрудника, только при этом условии будут видны результаты труда.

Поэтому повышение заработной платы считается менее эффективным, чем начисление премий, стимулирующих, надбавок, доплат. В этом случае работник видит связь между достижением результатов и вознаграждением. Такая система стимулирования рентабельна и для самого руководителя, так как сотрудник будет стараться делать работу более усердно,



профессионально с пользой для предприятия. Каждая организация разрабатывает собственную систему премирования исходя из своей специфики деятельности.

Существуют дополнительные материальные стимулы: оплата питания, возмещение потраченных средств на транспорт, предоставление бесплатных медицинских услуг (ДМС) и страхование жизни, оплата обучения, туристических поездок вовремя отпуска или не рабочие дни, выдача кредитов на личные нужды и т.д. [4].

Материальные способы мотивации.

1. Получение процента от прибыли. Помимо фиксированного оклада, сотрудник получает, заранее установленный, процент от продажи.

2. Выплаты сотрудникам за выполнение достигнутых целей. Денежные выплаты за своевременное и правильное выполнение работы (плана, проекта и т. д.)

3. Личностные вознаграждения. Вознаграждение сотрудникам, которые проявили себя в ходе работы (например, при реализации значимого проекта).

4. Программа по разделению полученной прибыли. Разделение прибыли между всеми специалистами. Способствует сплочению команда, так как все специалисты нацелены на единый результат.

5. Вознаграждение в виде акций компании. По итогам года, лучшему сотруднику вручается пакет акций, вследствие чего сотрудник становится акционером. Такой способ позволяет увеличить значимость компании в глазах сотрудника, а также его вовлеченность в работу [4].

В литературе выделяют следующие нематериальные способы мотивации.

1. Совместные совещания.

2. Обучение персонала.

3. Обратная связь между руководством и сотрудниками.

4. Конкурсы и соревнования.

5. Организация корпоративных мероприятий.

6. Устная благодарность [4].

Способы нематериальной мотивации успешно применяются компаниями в современных экономических условиях, тем самым обеспечивая социальную и творческую активность работников предприятий, а также способствуют росту эффективности трудовой деятельности персонала.

При этом необходимо придерживаться определенных правил при работе с программами и нематериальной мотивации, для того чтобы они были эффективными:

- обеспечивать регулярную поддержку и обновление программ;
- проводить оценку проводимых мероприятий;
- проводить непрерывный мониторинг интересов сотрудников для создания новых программ нематериальной мотивации.

Комплексное применение системы мотивации, разработанной на основе мотивационной среды компании, способствует успешной работе как отдельно взятого сотрудника, так и предприятия в целом [5].

Нематериальная мотивация призвана обеспечить стабильность в компании, в первую очередь, снижение текучести кадров и укрепление корпоративного духа. Наличием гибкого графика работы или перспективы продвижения по службе руководители обычно хотят компенсировать невысокую зарплату, а благоприятная атмосфера в коллективе – отсутствие корпоративных мероприятий. [6].

Главное в системе моральной мотивации – внимание к своему персоналу. Он должен понимать, что руководитель благодарен ему. Для того, чтобы сотрудники могли это оценить, необходимо сделать максимум. Ободрение и похвалу должны слышать все служащие. Однако нематериальное поощрение должно быть направлено, прежде всего, на лучших: тех, кто провел самую крупную сделку, добился высоких показателей и так далее [6].

Организационная мотивация опирается на закрепленное законом право администрации требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности. За ненадлежащее исполнение своих трудовых обязанностей, предусмотрена мера воздействия – дисциплинарная ответственность.

Существуют общие нормативные требования ко всем работникам организации – соблюдение дисциплины и корпоративной культуры; эти требования относятся и к администрации предприятия. Для руководителя обязательное условие соблюдение этих требований, так как руководитель является примером для подражания своих подчиненных. Если руководитель пренебрегает данными требованиями, то и подчиненные перестанут соблюдать таковые, что приведет к разложению дисциплины. Известно, что исполнительская дисциплина - залог организованности в деятельности любого предприятия, а ее отсутствие - источник развала.

## **1.2 Роль системы мотивации персонала в повышении конкурентоспособности торговой организации**

В современных условиях, когда конкуренция среди розничных торговых предприятий довольно высока, существует несколько проверенных способов, помогающих достичь хорошего товарооборота, среди которых либо продажа уникального товара повышенного спроса, не имеющего аналогов, либо достижение высокого уровня продаж.

Выполнить первое условие для многих компаний, занимающихся розничной торговлей, достаточно сложно, поэтому, как правило, торговые предприятия, выбирают второй вариант, пробуя различные методы повышения объемов реализации. Одним из таких методов является организация в компании грамотной системы мотивации персонала.

Для лучшей работы персонала торговых организаций многие компании предусматривают мотивационные схемы для своих продавцов,

консультантов и кассиров. Мотивируя свой персонал, торговые предприятия решают следующие задачи:

- улучшение имиджа торгового предприятия;
- повышения уровня обслуживания потребителей.

Роль системы мотивации и стимулирования персонала заключается в том, что она является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Основная цель процесса мотивации и стимулирования - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации, а также ее конкурентоспособность [7].

В настоящее время торговыми предприятиями применяются как долгосрочные мотивации (условия труда, страхование жизни, дополнительная социальная поддержка сотрудников), так и краткосрочные (мотивация за достижение установленных показателей в определенный срок).

На практике существует два направления мотивации сотрудников торгового предприятия:

- Самостоятельная мотивация торгового предприятия своих сотрудников.

При использовании данного вида мотивации могут применяться довольно большое количество методов, которые зависят от целей компании. Основными стимулами здесь могут быть: социальная политика организации, направленная на увеличение лояльности сотрудников к компании, а также на удержание сотрудников и улучшение их трудовой деятельности; корпоративная культура компании; соревнования – одна из часто встречающихся мотиваций среди розничных сетей, когда объявляется конкурс либо между магазинами, либо между сотрудниками.

- Мотивация компанией производителя того или иного продукта сотрудников торговой сети. При данном виде, компания производитель мотивирует сотрудников розничных торговых предприятий. В настоящее

время многие розничные предприятия выступают против своеобразного «перекоса» в продажах одного бренда, поскольку это представляет опасность в виде зависимости от единственного поставщика. Но, чем более диверсифицирован рынок и чем выше на нем конкуренция, тем больше возможности у производителя провести подобную программу.

Мотивация может проводиться с использованием материальных и нематериальных аспектов, которые, одинаково важны, так как гарантируют выполнение сотрудниками своих обязанностей более ответственно и с получением удовольствия от своей деятельности [8, с. 383-384].

В оплате труда персонала торговых предприятиях редко применяется только оклад, в основном, действует мотивационная схема оплаты труда, состоящая из оклада и процентов от продажи. Многие руководители объектов розничной торговли обозначают оклад в сумме, составляющей половину предполагаемого заработка.

Главные методы нематериальной мотивации включают в себя поддержание корпоративной культуры, ведение доски почета, обеспечение возможности карьерного роста и доброжелательные отношения среди сотрудников [8, с. 384].

Сегодня возвращается практика, применяемая в советские времена, а именно: доски почета с фотографиями лучших работников, конкурсы «Лучший продавец сети» и «Лучший сотрудник филиала» и др. по мнению автора, такие виды мотивации помогают развитию корпоративного духа и дают возможность компании выразить признательность сотрудникам за их эффективный труд.

Так желанный вид мотивации может быть признан эффективным, потому, что приводит к увеличению роста личных продаж и увеличению удовлетворенности покупателей.

Одним из средств мотивации может быть предоставление курса обучения для повышения квалификации за счет торгового предприятия при достижении работником значимых результатов, что в свою очередь

открывает для сотрудника предприятия горизонты карьерного роста [8, с. 384-385].

Мотивация торгового персонала является тем уникальным инструментом, который позволяет достичь максимальных результатов для трех сторон: для производителя (путем достижения поставленных показателей), для торговой сети (путем увеличения оборота и удовлетворения сотрудников торговых магазинов), а также для покупателя, который всегда сможет найти нужный товар и получить грамотную консультацию по нему [9].

Таким образом, можно заключить, что система мотивации персонала играет достаточно важную роль в повышении конкурентоспособности торговой организации

### **1.3 Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия**

Оптимизация системы мотивации персонала является фактором повышения конкурентоспособности предприятия.

При разработке мероприятий по оптимизации системы мотивации персонала предприятия, первостепенное значение имеет совершенствование системы оплаты труда, разработка и развитие форм и методов материального и морального стимулирования персонала.

Работа по оптимизации системы мотивации персонала может проводиться по следующим основным направлениям:

- создание поощрительного фонда;
- стимулирование мотивации персонала;
- премирование;
- организация конкурсов профессионального мастерства.

Оптимизация системы мотивации персонала является фактором повышения конкурентоспособности предприятия.

При разработке мероприятий по оптимизации системы мотивации персонала предприятия, первостепенное значение имеет совершенствование системы оплаты труда, разработка и развитие форм и методов материального и морального стимулирования персонала.

Работа по оптимизации системы мотивации персонала может проводиться по следующим основным направлениям:

- создание поощрительного фонда;
- стимулирование мотивации персонала;
- премирование;
- организация конкурсов профессионального мастерства.

В целях реализации проекта оптимизации системы мотивации персонала в организации имеет место создание Фонда материального поощрения.

Фонд материального поощрения – один из фондов предприятия целевого назначения, который расходуется на вознаграждения, премирования, материальную помощь сотрудникам и другие расходы, связанные с персоналом.

Между ростом производительности труда и средней заработной платы, в состав которой входят суммы Фонда материального поощрения, должно быть правильное соотношение. В случае если рост средней заработной платы опережает рост производительности труда, соответствующая часть Фонда материального поощрения зачисляется в резерв для использования её в следующем году в целях стимулирования роста производительности труда и эффективности производства.

Система премирования должна ориентироваться на выполнение главных показателей (например, в компаниях которые занимаются производством – это рост объема продаж, качество обслуживания). В соответствии с этой системой в течение года будет осуществляться премирование наиболее эффективно работающих и квалифицированных сотрудников компании за счет средств Фонда. Это позволит оценить и

отметить труд каждого работника с учетом его личного вклада в результаты работы предприятия в целом. Также будет осуществляться материальное поощрение сотрудников за производственные достижения к профессиональным праздникам и юбилеям работников.

В целях поддержания престижа профессий ежегодно могут проводиться не менее 5 конкурсов, что станет для работников мощным мотивирующим фактором.

За трудовые достижения работники компании будут представлены к корпоративным наградам.

Корпоративные поощрения будут являться важнейшими формами признания трудовых достижений работников:

- присвоение почетного звания «Заслуженный работник»;
- награждение нагрудным знаком «За заслуги перед (название организации)»;
- награждение Почетной грамотой;
- объявление благодарности.

В определенных компаниях при присвоении почетного звания «Заслуженный работник» назначается премия в виде оплачиваемой турпутевки или соответственной суммы денежных выплат по желанию.

Все перечисленные мероприятия позволят усовершенствовать структуру кадрового менеджмента организации, что в свою очередь будет способствовать повышению эффективности работы компании в целом.

Необходимо также разработать с целью стимулирования труда единую систему аттестации работников, гибкую систему вознаграждений, систему трудовых и социальных льгот.

Идентификация работника со своей организацией означает, что личные цели и ценности работника совпадают с целями и ценностями организации, работник предан организации и испытывает чувство причастности к общему делу [3].



Система мотивации на торговом предприятия, с целью оптимизации, должна быть детерминирована оптимальным сочетанием факторов материального и нематериального стимулирования и может быть реализована в контексте следующих направлений.

Во-первых, целесообразно актуализировать практику выплаты работникам торгового предприятия дополнительного объема вознаграждений при достижении ими целевых установок деятельности в рамках конкретного рабочего места либо КРЕ (ключевых показателей эффективности). При этом важно изначально сформировать у работников однозначное понимание того факта, что уровень эффективности их ежедневной деятельности, степень выполнения (и перевыполнения) поставленных задач - доминантный фактор, детерминирующий уровень материального поощрения.

Во-вторых, премирование торговых работников, чьи результаты качественным образом положительно отличаются от достижений коллег.

Целесообразно реализовывать материальное стимулирование тех сотрудников торговой организации, инновационные предложения которых, поданные в некий «банк идей» нашли свою практическую реализацию, оказались эффективными.

Подобная практика должна носить системный, периодический (вероятно, один раз в квартал) характер, что позволит достичь некоторого инновационного «движения» торгового предприятия (и, как следствие, конкурентных преимуществ).

В-третьих, предоставление сотрудникам торгового предприятия того, что принято называть «расширенный социальный пакет». При этом каждый новый сотрудник торгового предприятия, при достижении им некоторых заданных целевых показателей, может определить один из трех «вариантов»: медицинское страхование (самого работника, членов его семьи), оплата предприятием посещений работников физкультурно-оздоровительных центров, субсидирование предприятием стоимость туристических поездок работника [10].

С целью оптимизации системы мотивации персонала руководителю необходимо иметь в виду, что каждому сотруднику необходим свой стимул для эффективной работы, иначе мотивация будет менее действенна. Так же нужно помнить, что часть работников имеют потребность в безопасности, которая проявляется в четкой должностной инструкции, в понимании предъявляемых требований, оценке результатов деятельности, в руководителе и лидере, который умеет принимать решения.

Руководителю непременно надлежит мотивировать своих сотрудников к достижению высокого результата.

Стараться найти к каждому сотруднику тот мотив, что движет им. Создавать в организации благоприятные условия труда, чтобы работники осознавали свой труд, который является главным компонентом самосовершенствования и основой для их профессионального роста [4].

Таким образом, роль мотивации и стимулирования труда персонала в формировании кадрового потенциала высока и значима. Управление мотивацией персонала – один из наиболее приемлемых способов повлиять на эффективность деятельности каждого отдельного сотрудника, в первую очередь, работника, и в конечном итоге – организации в целом, что способствует повышению её конкурентоспособности.

По первой главе можно сделать вывод о том, что мотивация и стимулирование персонала торговой организации направлено на решение одной из важной задачи предприятия, это повышение конкурентоспособности.

Система мотивации торгового персонала является тем уникальным инструментом, который позволяет достичь максимальных результатов для трех сторон:

- производителя (путем достижения поставленных показателей);
- торгового предприятия (путем увеличения оборота);
- покупателя, который всегда сможет найти нужный товар и получить грамотную консультацию по нему.

В результате можно сказать, что при грамотном использовании комплекса способов мотивации руководитель может собрать в компании таких сотрудников, которые будут долго и с удовольствием работать, обеспечивая торговому предприятию высокую прибыль и высокую конкурентоспособность.

Далее перейдем к исследованию вопроса системы мотивации на примере реального торгового предприятия ООО «Каменный мост», проанализируем особенности его работы и более подробно изучим вопрос оптимизации системы мотивации персонала.

## **2 Экономический анализ деятельности торгового предприятия ООО «Каменный мост»**

### **2.1 Характеристика организации ООО «Каменный мост»**

Общество с ограниченной ответственностью «Каменный Мост», создано в 2000 году в соответствии с Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Юридический адрес предприятия ООО «Каменный Мост»: 636000, ЗАТО Северск Томской области, г. Северск, пр. Коммунистический, дом 10, кв.24.

Торговое предприятие ООО «Каменный Мост» начинало свою деятельность с одного небольшого торгового павильона в г. Северске, в 2003 году был открыт еще небольшой магазин формата «возле дома». В настоящее время предприятие имеет несколько сетевых магазинов и офис, расположенными на ул. Куйбышева, 2 «А», ИНН 7735000722.

ООО «Каменный мост» был создан с целью охвата населения «спальных районов» г. Северска. Торговая сеть создавалась для создания оптимальных условий обслуживания 1000 – 1500 покупателей в день, обеспечивая ежедневный товарооборот и разумные цены.

Торговая сеть ООО «Каменный Мост» зарекомендовала себя стабильной и надежной компанией среди покупателей.

Основным видом деятельности ООО «Каменный мост» является «Розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах»<sup>1</sup> в г. Северске.

Основной целью является расширение ассортимента закупаемых и реализуемых товаров, что позволяет постоянно увеличивать товарооборот предприятия, тем самым повышая его прибыль и рентабельность.

---

<sup>1</sup> ОКВЭД 52.2

Магазины торгового предприятия расположены территориально в спальных районах г. Северска, адреса магазинов предприятия ООО «Каменный мост»:

- г. Северск, ул. Транспортная, 12;
- г. Северск, ул. Куйбышева, 2а;
- г. Северск, пр. Коммунистический, 20.

Основной офис предприятия находится по адресу – г. Северск, пр. Коммунистический 38.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью «Каменный мост». Общество действует на основании Устава, является юридическим лицом, обладает организационным единством, обособленным имуществом и самостоятельным балансом.

ООО «Каменный мост» работает на основании законодательства РФ, Устава и Учредительного договора.

ООО «Каменный мост» имеет учредителей.

Имущество предприятия состоит из основных фондов и оборотных средств. Источниками формирования имущества предприятия являются:

- денежные и материальные взносы учредителя;
- доходы, полученные от осуществления хозяйственной деятельности;
- займы учредителя;
- иные источники, не запрещенные законодательными актами Российской Федерации.

Общество «Каменный Мост» создавалось в целях:

- удовлетворения общественных потребностей;
- получения прибыли от реализации.

Общество может пользоваться банковскими и юридическими счетами на территории РФ и за ее пределами.

ООО «Каменный Мост» - клиент Сбербанка, у него имеются расчетные счета (рублевые и валютные).

За все время работы торговое предприятие ООО «Каменный Мост» зарекомендовало себя как надежный партнер, стабильная в финансовом отношении фирма.

Прибыль, остающаяся у предприятия после уплаты налогов и других платежей в бюджет, поступает в полное его распоряжение.

Общество может прекратить свою деятельность (ликвидироваться):

- по решению Собрания участников;
- по решению суда, в случае неплатежеспособности или нарушения обществом действующего законодательства.

Ликвидация и реорганизация общества осуществляется в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

Имеющиеся у общества средства, в том числе от распродажи имущества, после расчетов по оплате труда, выполнения обязательств перед кредиторами и бюджетом, распределяются между участниками. Разделение осуществляется путем создания на основе одного общества новых самостоятельных юридических лиц, с разделением балансов и капиталов.

На предприятии существует структура управлением Генерального директора и директора. Организационная структура предприятия является линейно-функциональной.

Существуют следующие структурные подразделения:

- бухгалтерия;
- экономический отдел;
- отдел маркетинга;
- отдел розничной торговли;
- транспортный отдел;
- склад.

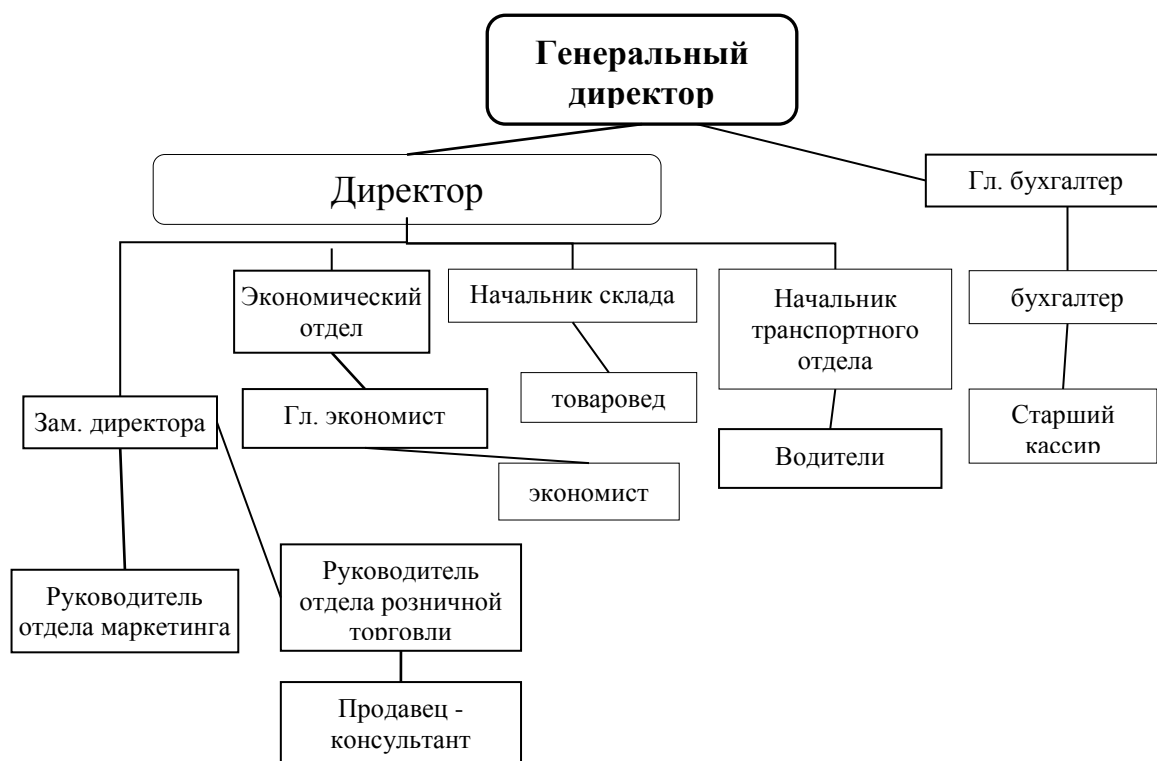


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия  
ООО «Каменный мост»

У генерального директора в подчинении директор и главный бухгалтер.

В подчинении у главного бухгалтера бухгалтер и старший кассир. В настоящее время на предприятии ООО «Каменный мост» 2 бухгалтера и 3 старших кассира.

Директор отвечает за работу заместителя директора, экономического отдела, транспортного отдела и склада.

В экономическом отделе есть главный экономист, в подчинении у которого 2 экономиста.

Транспортный отдел представлен начальником отдела и двумя водителями.

Начальник склада руководит работой товароведов, на данный момент на предприятии 3 товароведа.

В подчинении у заместителя директора находится два отдела: отдел маркетинга (3 сотрудника) и отдел розничной торговли. В отделе розничной

торговли начальник отдела следит за работой продавцов – кассиров и продавцов-консультантов.

На предприятии ООО «Каменный мост» работает 10 продавцов-кассиров и 12 продавцов-консультантов в настоящее время.

Политика торгового предприятия ООО «Каменный мост» в отношении ассортимента товаров ведется в определенном направлении. Поддерживается конкурентоспособность товаров на требуемом уровне, находится оптимальный сегмент для каждого товара. Работа с ассортиментом товаров проходит по следующим принципам:

- в магазинах всегда высокая обеспеченность товарами частого спроса, простого ассортимента, незаменяемых или трудно заменяемых товаров;
- по каждой группе товаров достаточная обеспеченность широты видов данного товара;
- по каждому виду товаров устанавливается определенное количество разновидностей товара по основным требованиям покупателей;
- отслеживается сезонный спрос на товары (например, весной и летом наибольший рост продаж определенных видов товаров – свежие фрукты, овощи).

Ассортимент торгового предприятия ООО «Каменный мост» представлен всеми необходимыми группами продовольственных товаров:

- напитки (соки, безалкогольные напитки, минеральная вода, алкогольная продукция);
- консервы;
- мясные и колбасные изделия, свежее мясо птицы;
- рыба и рыбные изделия;
- сыры;
- молочные продукты;
- крупы, макаронные изделия, мука;
- свежие овощи и фрукты;



- хлебобулочные изделия;
- табачные изделия и др.

ООО «Каменный мост» активно сотрудничает с местными товаропроизводителями и предлагает их продукцию в своих магазинах. В первую очередь, это хлебозаводы (например, хлебопекарня г. Северска «Мартин»), их товары пользуются хорошим спросом благодаря отличному качеству хлеба и выпечки; молочные заводы («Деревенское молочко») – ассортимент свежей молочной продукции достаточно широк; мясоперерабатывающие предприятия («Межениновская птицефабрика») – эти товары всегда пользуются спросом.

В магазинах ООО «Каменный мост» имеется вся необходимая нормативная документация, регламентирующая показатели качества товара, упаковки, транспортировки и хранения.

Потребителю информация о сертификации представлена в виде значка РСТ, имеющегося на этикетке или маркировке. Сертификация продукции осуществляется специально уполномоченными государственными органами и регулируется Законами «О защите прав потребителей» и «О сертификации продукции и услуг». Сертификат соответствия - это специальный документ, подтверждающий, что качество продукции соответствует российским стандартам (ГОСТ, ТУ и т.д.).

Ассортимент товаров в ООО «Каменный Мост» поступает от местных товаропроизводителей, оптовых организаций Томска и Томской области.

Договорные отношения с поставщиками прочные и стабильные.

Регулирование отношений между поставщиком и магазином осуществляется с помощью заключения договоров поставки, где определяется порядок и сами условия поставки. Это самый распространенный вид обязательств, который используется в предпринимательских отношениях. Правовые основы договора поставки регулируются в соответствии с главой 30 Гражданского Кодекса РФ.

Существенными условиями договоров поставки товаров является цена и качество поставляемого товара, сроки исполнения обязательств по поставке товара и расчетам.

Со всеми поставщиками магазина заключены договоры в письменной форме. Договоры существуют в двух экземплярах. Один находится у поставщика, другой у покупателя – ООО «Каменный мост». Все товары сопровождаются документами – счет-фактурами, накладными и т.д.

Товар принимается на склад, ведется его учет, обеспечивается отчетность о движении товара по приходным и расходным документам, ведется отслеживание и пополнение товарного остатка.

Наиболее активно ведется работа с поставщиками, товар которых востребован на рынке и имеет хорошие показатели по соотношению цена – качество.

Основные поставщики торгового предприятия ООО «Каменный мост»:

- Безалкогольные напитки (ОК АЯН Томск, ООО «Традиции Империи», ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»);
- Алкогольные напитки (ООО «Братья Коцыевы», ООО «Традиции Империи»);
- Молочные продукты (ОК «Компания Семкин», ООО «Деревенское молочко», АО «Аграрная группа МП»);
- Хлебобулочные изделия (хлебопекарня «Мартин», ООО «Хлебодар», пекарня п. Самусь);
- Колбасные изделия, мясо, птица (ООО «Межениновская птицефабрика», ООО «Мясной ряд», ООО «СибМясТорг», ООО «Сибирский продукт») и др.

В целом деятельность торгового предприятия ООО «Каменный мост» осуществляется в полном объеме.

## 2.2 Анализ финансовой отчетности организации ООО «Каменный мост»

Вопросы анализа финансовой отчетности организации имеют большое значение. Предприятия должны быть уверены в экономической состоятельности и надежности потенциальных партнеров, для этого необходимо изучить финансовую отчетность возможных контрагентов для оценки их доходности и платежеспособности перед заключением хозяйственных договоров.

Проведём горизонтальный анализ бухгалтерского баланса, который позволяет выявить тенденции изменения отдельных статей актива и пассива аналитического баланса, определить, как, например, изменились статьи актива и пассива в абсолютном и относительном выражении на конец анализируемого периода по сравнению с его началом.

Таблица 2.1 – Горизонтальный анализ активов бухгалтерского баланса ООО «Каменный мост»

Наименование показателя	На 31.12.16	На 31.12.17	Отклонение абсолютное	Темп роста, %
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	420	420	-	100,0
Итого по разделу I	420	420	-	100,0
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	334	646	312	193,4
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	19	64	45	336,8
Дебиторская задолженность	111	20	-91	18,0
Денежные средства и денежные эквиваленты	208	200	-8	96,2
Итого по разделу II	672	930	258	138,4
БАЛАНС	1092	1350	258	123,6

Данные таблицы 2.1 показывают, что величина валюты баланса ООО «Каменный мост» за анализируемый период увеличилась.

По сравнению с 2016 годом валюта баланса увеличилась на 24%, что в абсолютном выражении составило 258 тыс. руб.

Таким образом, в отчетном периоде валюта баланса составила 1350 тыс. руб.

Можно сделать вывод, что экономический потенциал организации существенно возрастает.

С точки зрения структуры активов можно отметить положительную тенденцию к росту оборотных активов.

За 2016 г. величина дебиторской задолженности существенно снизилась на 91 тыс.руб. (с 111 до 20 тыс.руб. или на 18%), одновременно произошло увеличение величины запасов на 312 тыс.руб. (с 334 до 646 тыс.руб. или на 93,4%). Во внеоборотных активах изменения отсутствуют.

Увеличение пассивов ООО «Каменный мост» в 2017 г. произошло на 258 тыс. руб., то есть на 24%. Рост произошел за счет увеличения капиталов и резервов (нераспределенная прибыль) на 337 тыс. руб. или 92,1%. Также в рассматриваемый период существенно снизился объем заемных средств – на 100 тыс.руб. (или 28%).

Таким образом, на основании проведенного горизонтального анализа можно сказать, что финансово-хозяйственная деятельность ООО «Каменный мост» способствовала увеличению ее собственного капитала.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ пассивов бухгалтерского баланса ООО «Каменный мост»

Наименование показателя	На 31.12.16	На 31.12.17	Отклонение абсолютное	Темп роста, %
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	50	50	-	100,0
Нераспределенная прибыль	366	703	337	192,1
Итого по разделу III	416	753	337	181,0
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Итого по разделу IV	-	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	357	257	-100	72,0
Кредиторская задолженность	319	340	21	106,6
Итого по разделу V	676	597	-79	88,3

Проведём вертикальный анализ бухгалтерского баланса.

Таблица 2.3 – Вертикальный анализ активов бухгалтерского баланса ООО «Каменный мост»

Наименование показателя	на 31.12.2016	Удельный вес актива в общей величине актива, %	на 31.12.2017	Удельный вес актива в общей величине актива, %	Изменение удельного веса
<b>АКТИВ</b>					
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Основные средства	420	38,46	420	31,11	-7,35
Итого по разделу I	420	38,46	420	31,11	-7,35
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Запасы	334	30,59	646	47,85	17,27
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	19	1,74	64	4,74	3,00
Дебиторская задолженность	111	10,16	20	1,48	-8,68
Денежные средства и денежные эквиваленты	208	19,05	200	14,81	-4,23
Итого по разделу II	672	61,54	930	68,89	7,35
<b>БАЛАНС</b>	1092	100,00	1350	100,00	0,00

Таблица 2.4 – Вертикальный анализ пассивов бухгалтерского баланса ООО «Каменный мост»

Наименование показателя	на 31.12. 2016	Удельный вес актива в общей величине актива, %	на 31.12. 2017	Удельный вес актива в общей величине актива, %	Изменение удельного веса
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
Уставный капитал	50	4,58	50	3,70	-0,88
Нераспределенная прибыль	366	33,52	703	52,07	18,56
Итого по разделу III	416	38,10	753	55,78	17,68
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Итого по разделу IV	-	-	-	-	-
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	357	32,69	257	19,04	-13,66
Кредиторская задолженность	319	29,21	340	25,19	-4,03
Итого по разделу V	676	61,90	597	44,22	-17,68
<b>БАЛАНС</b>	1092	100,00	1350	100,00	0,00

Представим структуру баланса на начало и конец 2017 года графически на рисунках 2.2 и 2.3



Рисунок 2.2 – Источники формирования имущества ООО «Каменный мост» на начало 2017 г.



Рисунок 2.3 – Источники формирования имущества ООО «Каменный мост» на конец 2017 г.

В структуре активов баланса ООО «Каменный мост» преобладает доля оборотных активов 61,54% в 2016 г., и 68,89% в 2017 г. Прослеживается тенденция роста доли оборотных активов и снижения внеоборотных.

В структуре оборотных активов в компании «Каменный мост» преобладает запасы в 2017 году – 57,85%, доля которых по состоянию на конец 2016 г. составляла 30,59 %. В течение 2017 г. произошло снижение дебиторской задолженности, и ее доля на конец 2017 года составила 1,48%, доля денежных средств конец 2017 г. составила 14,81 %.

В структуре пассива баланса произошли изменения – доля нераспределенной прибыли за 2017 г. увеличилась с 33 до 52% при снижении доли краткосрочной кредиторской задолженности с 29 до 25% и доли заемных средств – с 33 до 19%. уставного капитала снизилась незначительно – с 5 до 4%. Это в целом можно назвать положительной тенденцией, так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить об эффективной работе предприятия.

Таблица 2.5 – Группы активов

Группа	Название	Формула, тыс.руб.	Значение 2016 г.	Значение 2017 г.
A1	Наиболее ликвидные	Денежные средства + Краткоср. фин. вложения	208	200
A2	Быстро-реализуемые	Краткосрочная дебиторская задолженность	111	20
A3	Медленно реализуемые	Запасы + Долгосрочная дебиторская задолженность + НДС+ Прочие оборотные активы	353	710
A4	Трудно-реализуемые	Внеоборотные активы	420	420

Таблица 2.6 – Группы пассивов

Группа	Название	Формула, тыс.руб.	Значение 2016 г.	Значение 2017 г.
П1	Наиболее срочные	Кредиторская задолженность	319	340
П2	Краткосрочные	Краткосрочные заемные средства + Задолженность по выплате доходов + Пр. краткоср.обязательства	357	257
П3	Долгосрочные	Долгосрочные обязательства + Доходы будущих периодов + Резервы предстоящих расходов и платежей	-	-
П4	Устойчивые	Капитал и резервы	416	753

Таблица 2.7 – Сравнение групп активов и пассивов

Сравнение значений 2016 г.				
208	A1	<	П1	319
111	A2	<	П2	357
353	A3	>	П3	-
420	A4	>	П4	416
Сравнение значений 2017 г.				
200	A1	<	П1	340
20	A2	<	П2	257
710	A3	>	П3	-
420	A4	<	П4	753

Для оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени сопоставим группы актива с соответствующими группами пассива.

В 2016 и 2017 гг.  $A1 < П1$ , это свидетельствует о неплатежеспособности

предприятия на момент составления баланса. У организации недостаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств и наиболее ликвидных активов.

За оба года  $A2 < П2$ , то есть краткосрочные пассивы превышают быстро реализуемые активы и организация не является платежеспособной в недалеком будущем.

В 2016 и 2017 гг.  $A3 > П3$ , это значит, в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей компания может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

В 2016 г.  $A4 > П4$ , что показывает, что баланс неликвиден, при этом в 2017 году  $A4 < П4$ , т.е. баланс считается ликвидным.

Текущая ликвидность определяется по формуле:

$$TA = (A1 + A2) - (П1 + П2) \quad (1)$$

$$TA_{2015} = - 357$$

$$TA_{2016} = - 377$$

Соответственно, можно сказать, что в период с 2016 по 2017 гг. ООО «Каменный мост» не улучшила показатели и осталась неплатежеспособной.



Материал таблицы 2.8 показывает, что в 2016 и 2017 гг. значение общего показателя платежеспособности было ниже нормы, что говорит о неплатежеспособности организации. Хотя стоит отметить тот факт, что показатель увеличился на 21,6% - с 0,74 до 0,90.

При этом в рассматриваемый период коэффициент абсолютной ликвидности компании «Каменный мост» находился в необходимом диапазоне значений и составлял 0,31 и 0,34.

А показатель коэффициента критической оценки ниже допустимого, что отражает неспособность организации расплачиваться по обязательствам в нужный момент. Также ниже допустимого значения и коэффициент текущей ликвидности в 2016 и 2017 гг. – что говорит о низком уровне платежеспособности компании. Хотя данный показатель у ООО «Каменный мост» увеличился чуть больше, чем в 1,5 раза - 0,99 до 1,56.

Таблица 2.8 – Показатели ликвидности

Показатель	Формула	Диапазон значений	На 31.12.16	На 31.12.17
L1 – Общий показатель платежеспособности	$L1 = (A1 + 0,5A2 + 0,3A3) / (\Pi1 + 0,5\Pi2 + 0,3\Pi3)$	$\geq 1$	0,74	0,90
L2 – Коэффициент абсолютной ликвидности	$L2 = (\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные фин. вложения}) / \text{Текущие обязательства}$	$\geq 0,2$ $\leq 0,5$	0,31	0,34
L3 – Коэффициент критической оценки	$L3 = (\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные вложения} + \text{Краткосрочная дебиторская задолженность}) / \text{Текущие обязательства}$	$\geq 0,7$ $\leq 0,8$	0,47	0,37
L4 – Коэффициент текущей ликвидности	$L4 = \text{Оборотные активы} / \text{Текущие обязательства}$	$\geq 2$ $\leq 3,5$	0,99	1,56
L5 – Коэффициент маневренности функционирующего капитала	$L5 = \text{Медленно реализуемые активы} / (\text{Оборотные средства} - \text{Текущие обязательства})$		-88,25	2,13
L6 – Доля оборотных средств в активах	$L6 = \text{Доля оборотных средств} / \text{Валюта баланса}$	$\geq 0,5$	0,62	0,69
L7 – Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$L7 = (\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Валюта баланса}$	$\geq 0,1$	-0,004	0,25

В 2016 г. коэффициент маневренности функционирующего капитала имеет отрицательное значение, а в 2017 г. он увеличился до 2,13. Также в 2016 г. было отрицательным и значение коэффициента обеспеченности собственными средствами, однако к концу 2017 г. оно превысило минимально допустимое значение и составило 0,25. Соответственно, ООО «Каменный мост» имеет достаточное количество собственных оборотных средств.

При этом доля оборотных средств в активах превышает минимально допустимое значение на протяжении рассматриваемого периода.

Анализ финансовой устойчивости торгового предприятия показал следующие результаты (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Формула	Диапазон значений	На 31.12.16	На 31.12.17
U1 – Коэффициент капитализации	$U1 = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$	$\leq 1,5$	1,63	0,79
U2 – Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$U2 = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$	$\leq 0,6$	-0,01	0,36
U3 – Коэффициент финансовой независимости	$U3 = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}}$	$\geq 0,4$ $\leq 0,6$	0,38	0,56
U4 – Коэффициент финансирования	$U4 = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заемный капитал}}$	$\geq 0,7$ $\leq 1,5$	0,62	1,26
U5 – Коэффициент финансовой устойчивости	$U5 = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные финансовые обязательства}}{\text{Валюта баланса}}$	$\geq 0,6$	0,38	0,56

Оборотные активы < (Собственный капитал · 2 – Внеоборотные активы)

2016: 672 > 412;

2017: 930 < 1086.

Основываясь на данном соотношении, можно сказать, что ООО «Каменный мост» является неустойчивым в 2016 г., однако положение в 2017 г. улучшилось.

Рассмотрим показатели финансовой устойчивости, которые приведены в таблице 9.

Значение коэффициента капитализации в 2016 г. выше допустимого значения, т.е. степень зависимости от заемного капитала высока, однако в 2017 г. показатель снизился более чем в 2 раза и составил 0,79. Обратный показатель – коэффициент финансирования – в 2017 г. находится в допустимых пределах, а в 2016 г. его значение немного ниже необходимого диапазона значений, что говорит о зависимости организации от внешних финансовых источников.

В 2016 г. ООО «Каменный мост» достигло критического финансового состояния – коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования имеет отрицательное значение – -0,01, что отражает неспособность организации удовлетворять свою потребность в оборотных активах за счет собственных средств. Однако в 2017 г. значение показателя увеличилось и составило 0,36.

Значения коэффициентов финансовой независимости и финансовой устойчивости в рассматриваемом периоде равны между собой, так как долгосрочные финансовые обязательства у ООО «Каменный мост» отсутствуют. В 2016 г. значения коэффициентов были равны 0,38, что меньше допустимых значений, что говорит о зависимости организации от внешних кредиторов. В 2017 г. значения коэффициентов увеличились на 0,18 и оставили 0,56.

Проведём анализ достаточности источников финансирования для формирования запасов (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Показатели обеспеченности запасами

Показатели	Расчет	На 31.12.16	На 31.12.17
СОС – наличие собственных оборотных средств	СОС = Капиталы и резервы – – Внеоборотные активы	-4	333
КФ – наличие собственных и дополнительных заемных источников в формировании запасов или формирующий капитал	КФ = (Капиталы и резервы + +Долгосрочные пассивы) – – Внеоборотные активы	-4	333
ВИ – общая величина основных источников в формировании запасов	ВИ = (Капиталы и резервы + +Долгосрочные пассивы + +Краткосрочные кредиты и займы) – Внеоборотные активы	672	930
ФС – Излишек или недостаток собственных оборотных средств	ФС = СОС – Запасы	-338	-313
ФТ – Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников в форме запасов	ФТ = КФ – Запасы	-338	-313
ФО – Излишек или недостаток общей величины основных источников для формирования запасов	ФО = ВИ – Запасы	338	284

Таблица 2.11 – Типовые ситуации компании «Каменный мост»

Показатель	на 31.12.16 неустойчивое состояние	на 31.12.17 неустойчивое состояние
ФС	-338<0	-313<0
ФТ	-338<0	-313<0
ФО	338>0	284>0
Тип финансовой устойчивости	(0;0;1)	(0;0;1)

Материал таблицы 2.11 показывает, что на конец 2017 г. общая величина основных источников средств у ООО «Каменный мост» составила 930 тыс. руб., что на 258 тыс. руб. больше, чем на конец 2016 г. Общая сумма запасов за 2017 г. увеличилась на 312 тыс. руб. – с 334 до 646 тыс. руб.

В итоге, в 2017 г. наблюдался недостаток собственных оборотных средств (-313 тыс. руб.) и недостаток долгосрочных заёмных источников покрытия запасов (-313 тыс. руб.) при излишке общей величины основных

источников финансирования запасов, который на конец 2017 г. составил 284 тыс. руб. Подобная ситуация наблюдалась и на конец 2016 г.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что состояние компании «Каменный мост» в анализируемом периоде является неустойчивым, и это сопряжено с нарушением платежеспособности.

Следовательно, исходя из классификации финансовых ситуаций по степени их устойчивости, можно сделать вывод о том, что в рассматриваемом периоде финансовое состояние ООО «Каменный мост» являлось неустойчивым и сопровождалось нарушением платежеспособности, тем не менее, сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств и ускорение оборачиваемости запасов.

Таблица 2.12 – Отчет о прибылях и убытках ООО «Каменный мост»

Наименование показателя	За янв- дек.2015 г.	За янв- дек.2016 г.	За янв- дек.2017 г.
Выручка	2046	2239	1653
Себестоимость продаж	1684	1722	1156
Валовая прибыль (убыток)	362	517	497
Прибыль (убыток) от продаж	362	517	497
Прочие расходы	20	48	65
Прибыль (убыток) до налогообложения	342	469	432
Текущий налог на прибыль	75	103	95
Чистая прибыль (убыток)	267	366	337

Продemonстрируем финансовые результаты ООО «Каменный мост» за 2015–2017 гг. графически.



Рисунок 2.4 – Динамика темпов роста финансовых результатов деятельности ООО «Каменный мост» за 2015–2017 гг.

Анализируя реализационный результат ООО «Каменный мост», следует отметить повышение всех важных финансовых показателей в 2015 году по сравнению с 2016 годом и снижение всех важных финансовых показателей в 2017 году по сравнению с 2016 годом. Выручка в 2015 году составила 2046 тыс.руб., в 2016 году – 2239 тыс.руб., а в 2017 году – 1653 тыс.руб., себестоимость изменилась с 1684 тыс.руб. в 2015 году до 1722 тыс.руб. в 2016 году, и в 2017 году она составила 1156 тыс.руб.

При этом темп снижения себестоимости в 2017 году по сравнению с 2016 годом больше темпа снижения выручки, что положительно сказывается итоговых финансовых показателях – валовая прибыль в 2017 году ниже показателя 2016 года всего на 20 тыс.руб., и чистая прибыль 2017 года составила 337 тыс.руб., что на 29 тыс.руб. ниже показателя 2016 года. А разница в чистой прибыли в 2017 году по сравнению с 2015 годом составляет 70 тыс.руб., т.е. чистая прибыль в рассматриваемом периоде выросла на 26,2%, что положительно характеризует финансовую деятельность ООО «Каменный мост».

Кроме этих финансовых результатов у фирмы в процессе деятельности были прочие расходы, которые увеличились в рассматриваемый период с 20 тыс.руб. до 65 тыс.руб.

Однако влияние этих величин нельзя назвать значительным, о чем свидетельствует близкая динамика темпов роста прибыли от продаж (96%), прибыли до налогообложения (92%) и чистой прибыли (92%) в период 2016-2017 гг.

То, что ООО «Каменный мост» получило в результате своей деятельности чистую прибыль, свидетельствует о положительной рентабельности функционирования фирмы.

После проведенных вычислений показателей деловой активности для компании «Каменный мост», можно сказать, что в целом показатели за 2017 являются положительными. Только срок погашения кредиторской задолженности является большим.

Таблица 2.13 – Показатели деловой активности

Показатель	Формула	Единица измерения	На 31.12.2017
d1 – коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)	$d1 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость активов}$	Обороты	1,22
d2 – коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$d2 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость оборотных активов}$	Обороты	1,78
d3 – коэффициент отдачи нематериальных активов	$d3 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость нематериальных активов}$	Обороты	-
d4 – фондоотдача	$d4 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость внеоборотных активов}$	Обороты	3,94
d5 – коэффициент отдачи собственного капитала	$d5 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость собственного капитала}$	Обороты	2,20
d6 – коэффициент оборачиваемости материальных средств (запасов)	$d6 = (\text{Ср. стоимость запасов} / \text{Выручка от продаж}) * T$	Дни	106,30
d7 – коэффициент оборачиваемости денежных средств	$d7 = (\text{Ср. стоимость денежных средств} / \text{выручка от продаж}) * T$	Дни	32,91
d8 – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$d8 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость дебиторской задолженности}$	Обороты	82,65
d9 – срок погашения дебиторской задолженности	$d9 = (\text{Ср. стоимость дебиторской задолженности} / \text{Выручка от продаж}) * T$	Дни	3,29
d10 – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$d10 = \text{Выручка от продаж} / \text{Ср. стоимость кредиторской задолженности}$	Обороты	4,86
d11 – срок погашения кредиторской задолженности	$d11 = (\text{Ср. стоимость кредиторской задолженности} / \text{Выручка от продаж}) * T$	Дни	55,95
ФЦ – Финансовый цикл	$\text{ФЦ} = \text{Оборачиваемость запасов} + \text{Оборачиваемость дебиторской задолженности} - \text{Оборачиваемость кредиторской задолженности}$	Дни	133,00

Коэффициент общей оборачиваемости капитала составляет 1,22 оборота. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств равен 1,78.

Фондоотдача исследуемого предприятия составляет 3,94 оборота. Это говорит об эффективном использовании основных средств - на 1 руб. стоимости основных средств приходится 3,94 руб. выручки.

Коэффициент оборачиваемости материальных средств (запасов) данной компании составляет 106,3 дня.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности 82,65 оборотов, потребители погашают свои обязательства достаточно быстро - в течение 3,29 дней.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности 4,86 оборота, организация погашает обязательства перед заемщиками в течение 58,48 дней, пользование заемными средствами в течение такого срока является выгодным для организации.

Финансовый цикл компании «Каменный мост» является довольно длительным и составляет 133 дня, т.е. более 4 месяцев проходит с момента начала оплаты поставщикам полученных от них сырья и материалов до начала поступления денежных средств от покупателей за поставленную им продукцию.

Проведём анализ рентабельности (таблица 2.14).



Таблица 2.14 – Показатели рентабельности

Показатель	Формула, %	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017
R1 – рентабельность продаж	$R1 = (\text{Прибыль от продаж} / \text{выручка от продаж}) * 100\%$	17,69	23,09	30,07
R2 – бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности	$R2 = (\text{Прибыль до налогообложения} / \text{Выручка от продаж}) * 100\%$	16,72	20,95	26,13
R3 – чистая рентабельность	$R3 = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка от продаж}) * 100\%$	13,05	16,35	20,39
R4 – экономическая рентабельность от обычной деятельности	$R4 = (\text{Чистая прибыль} / \text{Ср. стоимость имущества}) * 100\%$	29,60	48,54	31,61
R5 – рентабельность собственного капитала	$R5 = (\text{Чистая прибыль} / \text{Ср. стоимость собственного капитала}) * 100\%$	64,18	87,98	44,75
R6 – валовая рентабельность	$R6 = (\text{Валовая прибыль} / \text{Выручка от продаж}) * 100\%$	17,69	23,09	30,07
R7 – затратноотдача	$R7 = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Затраты на производство}) * 100\%$	21,50	30,02	42,99

Данные таблицы 2.14 показывают, что за рассматриваемый период практически все показатели рентабельности увеличились, за исключением экономической рентабельности от обычной деятельности и рентабельность собственного капитала.

Рентабельность продаж в 2016 г. увеличилась по сравнению с 2015 г. и составила 23,09%, в 2017 г. по сравнению с 2016 г. она увеличилась еще почти на 7% и составила 30,07%, что говорит об увеличении количества прибыли в расчете на единицу продукции.

Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности также увеличилась за рассматриваемый период и составила в 2017 г. 26,13%, т.е. доля прибыли в 1 руб. выручки - 26,13%.

Чистая рентабельность в целом увеличилась на 7,34% и составила в 2017 г. 20,39%.

Экономическая рентабельность от обычной деятельности в 2016 г. увеличилась на 18,94% по сравнению с 2015 г., затем она снизилась почти на 17% и составила в 2017 г. 31,61%.

Наиболее значительное снижение произошло в отношении рентабельности собственного капитала – этот показатель в 2015 г. составлял 64,18%, затем он увеличился до 87,98%, а в 2017 году он снизился до 44,75%, т.е. практически в 2 раза снизилась эффективность использования собственного капитала.

Валовая рентабельность показывает, что в 2015 г. в компании «Каменный мост» на единицу выручки приходилось 17,69% валовой прибыли, в 2016 г. - 23,09% а в 2017 г. – 30,7%.

Показатель рентабельности продукции торговой организации вырос в рассматриваемый период с 21,50% до 42,99%, т.е. в 2017 г. на 1 тыс. руб. затрат приходится прибыль в 42,99%.

Анализ и диагностика финансово-экономической деятельности ООО «Каменный мост» показали, что в 2017 г. ситуация по ряду показателей улучшилась по сравнению с 2016 г. Однако по итогам отчетного периода предприятие является неплатежеспособным, финансово неустойчивым.

Организация находится в нестабильном состоянии, ее собственный капитал на конец 2017 года немногим больше кредиторской задолженности. Однако предприятие работает не в убыток, имеет неплохие обороты, и есть возможность вернуться в состояние равновесия путем пополнения источников собственных средств.

Баланс предприятия в настоящее время не является абсолютно ликвидным – из-за недостаточной обеспеченности наиболее ликвидными и

быстрореализуемыми активами. Наиболее срочные обязательства превышают наиболее ликвидные активы на конец 2017 г. в 1,7 раз, краткосрочные обязательства превышают быстрореализуемые активы на конец 2017 г. почти в 13 раз.

Величина валюты баланса ООО «Каменный мост» за анализируемый период увеличилась. По сравнению с 2016 годом валюта баланса увеличилась на 24%, что в абсолютном выражении составило 258 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде валюта баланса составила 1350 тыс. руб.

В структуре пассива баланса произошли изменения – доля нераспределенной прибыли за 2017 г. увеличилась с 33 до 52%. Это в целом можно назвать положительной тенденцией, так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить об эффективной работе предприятия.

У ООО «Каменный мост» наблюдается повышение всех важных финансовых показателей в 2015 году по сравнению с 2016 годом и снижение всех важных финансовых показателей в 2017 году по сравнению с 2016 годом. Выручка в 2016 году составила 2239 тыс. руб., а в 2017 году – 1653 тыс. руб., себестоимость снизилась с 1722 тыс. руб. с 2016 году до 1156 тыс. руб. в 2017 году. При этом темп роста себестоимости ниже темпа роста выручки, что положительно сказывается итоговых финансовых показателях – валовая прибыль в 2017 году ниже показателя 2016 года всего на 20 тыс.руб., и чистая прибыль 2017 года составила 337 тыс.руб., что на 29 тыс.руб. ниже показателя 2016 года. При этом разница в чистой прибыли в 2017 году по сравнению с 2015 годом составляет 70 тыс.руб., т.е. чистая прибыль в рассматриваемом периоде выросла на 26,2%, что положительно характеризует финансовую деятельность ООО «Каменный мост».

За рассматриваемый период уровень рентабельности предприятия и рентабельность ее продаж являются достаточно высокими, и за рассматриваемый период показатели увеличились – рентабельность

продукции в 2 раза - с 21,50% до 42,99%, рентабельность продаж и валовая рентабельность на 12,37% - с 17,69% до 30,07%.

Финансовый цикл компании «Каменный мост» является довольно длительным и составляет 133 дня, т.е. более 4 месяцев проходит с момента начала оплаты поставщикам полученных от них сырья и материалов до начала поступления денежных средств от покупателей за поставленную им продукцию.

### **2.3 Рекомендации по повышению эффективности деятельности организации ООО «Каменный мост»**

Комплексная оценка и диагностика финансово-экономической деятельности ООО «Каменный мост» показали, что в 2017 г. ситуация по ряду показателей улучшилась по сравнению с 2016 г.

Величина валюты баланса ООО «Каменный мост» за анализируемый период увеличилась. Увеличение доли нераспределенной прибыли за 2017 г. в целом можно назвать положительной тенденцией, так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли говорит об эффективной работе предприятия.

Также следует отметить снижение всех важных финансовых показателей в рассматриваемом периоде. При этом темп роста себестоимости ниже темпа роста выручки, что положительно сказывается итоговых финансовых показателях – валовая прибыль и чистая прибыль в 2017 году немногим ниже показателя 2016 года. При этом уровень рентабельности предприятия и рентабельность ее продаж являются достаточно высокими, и в 2017 году эти показатели увеличились.

Итак, по итогам отчетного периода предприятие является неплатежеспособным, финансово неустойчивым. Организация находится в нестабильном состоянии, ее собственный капитал на конец 2017 года немногим больше кредиторской задолженности. Однако предприятие

работает не в убыток, имеет неплохие обороты, и есть возможность вернуться в состояние равновесия путем пополнения источников собственных средств.

Основными причинами финансовой неустойчивости ООО «Каменный мост» являются:

1. Неэффективное управление оборотными средствами.
2. Просроченная дебиторская задолженность.

Эффективность использования оборотных средств предприятия напрямую зависит от умения ими управлять, оптимизировать розничную торговлю продуктами питания и галантереей, повышать уровень финансовой и коммерческой работы ООО «Каменный мост».

Если на предприятии ООО «Каменный мост» эффективность использования оборотных средств ухудшается, то удлиняется время их обращения в производстве, соответственно, объем прогнозируемой прибыли за аналогичный период времени становится меньше.

Проблемы, касающиеся снижения показателей финансовых результатов деятельности организации ООО «Каменный мост», могли возникнуть по причине финансово-экономического кризиса, который наблюдается в экономике России с 2014 г. и по настоящий период. Поэтому важно разработать финансовую стратегию.

Поддержание удовлетворительного финансового состояния торговой организации ООО «Каменный мост» в кризисное время процесс очень сложный, стоит понимать, что для достижения цели нужно комплексно подходить ко всем аспектам финансовой деятельности и уделять должное внимание каждому из них, так как все процессы внутри организации взаимосвязаны и возникновение проблемы по одному из направлений деятельности может привести к постепенному ухудшению показателей и по другим, что в свою очередь приведет к ухудшению финансового состояния предприятия в целом.

ООО «Каменный мост» рекомендуется рассмотреть возможность по привлечению заемных средств, т.к. в структуре капитала на начало 2017 года почти 90% (а в 2016 году – 94%) занимают именно собственные источники.

Предлагаем следующие мероприятия по улучшению финансового состояния компании ООО «Каменный мост» путем улучшения ликвидности:

1. Снижение запасов. Поскольку в компании наблюдается рост запасов, в частности неиспользованного бумаги для печати, картриджей с красками, рекомендовано их реализовать, а вырученные средства инвестировать.

2. Инвестирование временно свободных средств в приобретение финансовых вложений (особенно краткосрочных). Поскольку финансовые вложения составляют менее 10 % актива баланса, их увеличение улучшит финансовое состояние данного предприятия и позволит получить прибыль от этих операций.

3. Сокращение краткосрочных и долгосрочных обязательств. Поскольку краткосрочные и долгосрочные обязательства компании за 2016 год составили почти 41 % пассива баланса, рекомендовано увеличение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, то есть необходима детальная работа с дебиторами и кредиторами.

Для повышения прибыльности и рентабельности компании рекомендуется следующее:

- увеличение выручки в организации может быть достигнуто за счет увеличения роста объема продаж, а также расширения рынка сбыта;
- увеличение процентов к получению будет достигнуто в результате размещения свободных денежных средств на депозитном счете;
- увеличение прочих доходов будет осуществлено за счет реализации неиспользуемых и излишних материальных запасов и основных средств;
- снижение себестоимости в организации возможно в результате оптимизации материальных затрат и затрат на оплату труда;

- снижение прочих расходов произойдет в результате снижения расходов от потерь ценностей, списываемых за счет организации.

Таким образом, для улучшения финансовых результатов предприятия необходимо осуществить следующие мероприятия, которые направлены на повышение конкурентоспособности торгового предприятия на рынке:

- производство новых видов продукции, предоставление новых видов товаров;
- увеличение объема производимой продукции, реализации услуг;
- снижение затрат на производство и реализацию продукции;
- повышение качества продукции;
- продвижение продукции на незаполненные рынки, расширение рынка продаж;
- усовершенствование использования рекламных средств с целью продвижения товара торговой организации;
- совершенствование организации управления финансовой деятельностью;
- использовать пути повышения производительности труда.

В результате можно выделить следующие основные параметры повышения производительности труда:

- техническое переоснащение производства, внедрение нового эффективного оборудования и технологий.
- интенсификация труда, этот метод реализуется посредством применения на предприятии ряда административных мер, которые нацелены на ускорение выполнения сотрудниками предприятия их работы.
- усовершенствование программы мероприятий по мотивации и стимулированию персонала.

Поэтому в данной работе с целью улучшения показателей финансовой отчетности организации ООО «Каменный мост» было решено совершенствовать систему мотивации персонала, в результате чего предполагается повышение показателей его конкурентоспособности.

### **3 Практика совершенствования системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации ООО «Каменный мост»**

#### **3.1 Анализ системы мотивации персонала ООО «Каменный мост»**

Система мотивации персонала торговой организации ООО «Каменный мост» (г. Северск) включает в себя следующие компоненты:

1. Система материального стимулирования.
2. Система нематериального (морального) стимулирования.

Рассмотрим элементы системы материального стимулирования:

1. Организация основной заработной платы.

На сегодняшний день в компании ООО «Каменный мост» существует следующая система оплаты труда торгового персонала:

- ежемесячный фиксированный оклад продавца-консультанта составляет 12000 руб.;
- две схемы начисления бонусов: («старая» схема - существует в данном магазине около 5 лет, «новая» схема - начата к внедрению 6 месяцев назад).

1-я схема («старая»): каждому сотруднику выплачивается 8% от выполненного объёма продаж. В случае получения суммы меньше установленного сотруднику оклада, выплачивается только установленный оклад. Эта система не способна должным образом стимулировать сотрудника к увеличению персонального объёма продаж.

Как показывает практика, сотрудник, достигший запланированной суммы выручки, перестаёт прилагать усилия для увеличения общего объёма продаж.

2-я схема («новая»): каждый месяц руководство компании ООО «Каменный мост» устанавливает для магазина 3 показателя эффективности



работы: объем продаж, количество пунктов, средний чек. Объем продаж - это выручка за месяц с вычетом всех возвратов продукции покупателями.

Количество пунктов - это количество товаров, проданных за месяц с вычетом всех возвратов. Средний чек - это сумма продажи одному покупателю, которая находится делением выручки, полученной за месяц на количество покупателей.

Премия по этой системе выплачивается каждому работнику в зависимости от установленного оклада и фактических показателей эффективности работы в конце месяца.

Руководство ООО «Каменный мост» использует две системы одновременно: в случае если сотрудники не обеспечили 70%-е выполнение плана, расчет заработной платы происходит по первой схеме, а если установленный план выполнен, то расчет происходит по второй схеме.

2. Премияльные поощрения (выплачиваются ежеквартально и по итогам года).

Мотивирующим инструментом на предприятии является премирование сотрудников.

Расчет премий происходит следующим образом: если сотрудник обеспечил менее 60% любого заданного показателя, то премия ему не выплачивается. В остальных случаях, когда каждый показатель превышает 60% или равен 60%, премия выплачивается как среднее арифметическое процентов выполнения плана по каждому показателю.

Естественно, получить премию очень приятно и в моральном и в материальном смысле, но опять же мы возвращаемся к тому, что нет четких рамок, за что, когда и в каком размере должно быть выплачено вознаграждение работникам, так как в организации отсутствует инструмент, регламентирующий порядок начисления премий и других поощрительных выплат.

3. Доплаты:

- за высокое профессиональное мастерство;

- за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации;

- выполнение особо важной работы на срок ее проведения;
- за выслугу лет.

#### 4. Поощрения:

- в связи с 50-летием со дня рождения;
- в связи с 55-летием (женщины) и 60-летием (мужчины);
- при прекращении трудовой деятельности, в связи с уходом на пенсию.

В ООО «Каменный мост» также существуют такие методы денежной мотивации персонала, которые не до конца проработаны и нуждаются в подробном изучении и корректировке:

- сертификат со скидкой в День Рождения;
- сертификат со скидкой на другие праздники;
- каждый сотрудник может приобрести товар со скидкой 15%;
- работодатель каждому сотруднику оплачивает половину стоимости оформления санитарных книжек;

- в случае если сотрудник тяжело заболел или нуждается в материальной помощи, руководитель, рассматривая заявление, оказывает эту помощь;

ежемесячно подводятся итоги конкурса «Лучший сотрудник месяца». Критериями оценки являются: выполнение (перевыполнение) плановых показателей работы, активное участие в развитии магазина, отсутствие дисциплинарных наказаний.

Воздействие неденежных выплат на поведение персонала носит двоякий характер. С одной стороны, они повышают уровень потребления сотрудника, с другой стороны, служат средством морально-психологического стимулирования.

2. Система нематериального стимулирования состоит из следующих частей.

- На предприятии имеется доска почета, на которой расположены фотографии наиболее отличившихся работников.

- По итогам года особо отличившиеся работники в выполнении производственных заданий награждаются почетными грамотами, благодарственными письмами с вручением денежных вознаграждений.

С целью диагностики трудовой мотивации персонала торговой организации ООО «Каменный мост» г. Северска Томской области нами были использованы следующие методики:

1. Методика «Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности» (основана на теории Д. МакКлелланда).

2. Методика, основанная на содержательной теории Ф. Герцберга, проведен тестовый опрос «Что люди хотят получить от своей работы».

В данном исследовании приняли участие 17 человек из торгового персонала и 2 человека из категории «Управленческий персонал». Из них женщины – 14 человек, мужчины – 5 человек, что отражает традиционную пропорцию продавцов-консультантов по гендерному признаку.

Для изучения мотивационной структуры торговых работников организации ООО «Каменный мост» было использовано тестирование с помощью теста, используемого для определения ведущих потребностей-мотиваторов личности «Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности» (Приложение 1).

Результаты тестирования представлены на рисунке 3.1.

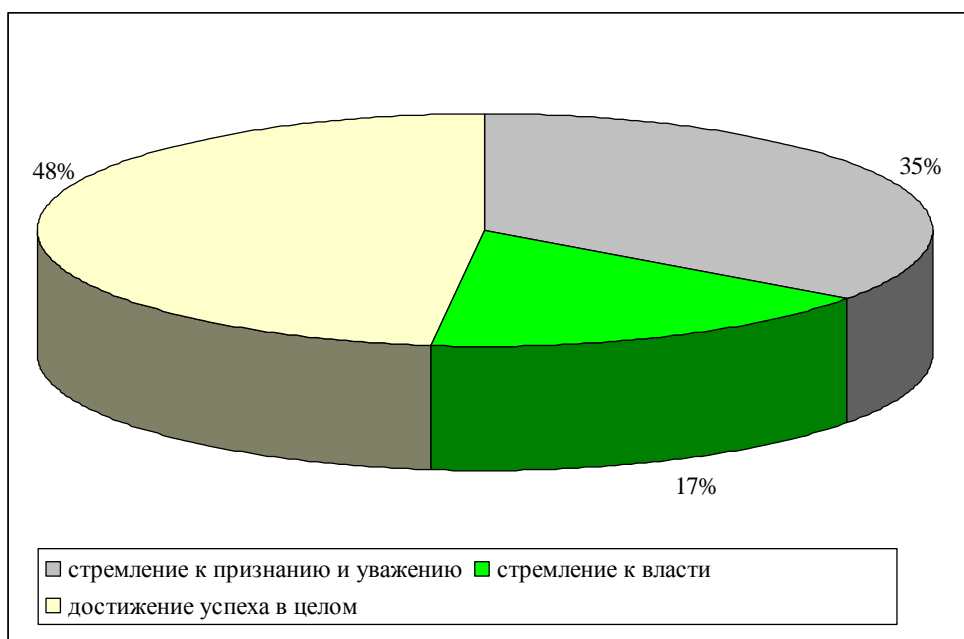


Рисунок 3.1 – Доминирующие потребности торгового персонала в организации ООО «Каменный мост»

У большинства сотрудников (48 %) доминирующей потребностью является потребность «достижения успеха в целом», что говорит о том, что этой части коллектива важно видеть результат своей работы, их работа не должна быть рутинной. 35% респондентов отметили важным признание и уважение.

Далее всем участникам в количестве 17 человек был предложен тест, включающий 12 факторов, влияющих на их отношение к работе, которые они должны были оценить по 5 балльной шкале (Приложение 2).

Обработка полученных данных заключалась в заполнении соответствующей таблицы и подсчете баллов по каждой колонке. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, определяет выраженность гигиенических или мотивационных факторов.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой человек работает, факторы, влияющие на неудовлетворенность работой (организация и руководство, условия работы, заработок, межличностные отношения, степень непосредственного контроля за работой).

Мотивационные факторы связаны с характером и сущностью работы (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов, возможность творческого и делового роста).

Таблица 3.1 – Гигиенические и мотивационные факторы по Герцбергу

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
Хороший начальник	Интересное содержание работы
Удовлетворенность личной жизнью	Признание проделанной работы
Престижная работа	Возможность продвижения по службе
Хорошие условия работы	Ответственная работа
Разумные правила и процедуры в организации	Возможность самосовершенствования
Чувство безопасности, связанное с работой	Работа, которую можно делать хорошо и преуспеть в ней

Используя тест-методику Ф. Герцберга для определения степени удовлетворенности (неудовлетворенности) сотрудниками исследуемой компании ООО «Каменный мост» условиями труда нами были получены следующие результаты (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Результаты теста Ф. Герцберга для управленческого и торгового персонала ООО «Каменный мост»

Факторы	Управленческий персонал		Торговый персонал	
	Значение	Значимость фактора*	Значение	Значимость фактора*
<b>Гигиенические (внешние) факторы</b>				
А - финансовые мотивы	24	Яркая	22	Средняя
Б - общественное признание	18	Средняя	15	Средняя
Г - отношения с руководством	19	Средняя	22	Средняя
З - сотрудничество в коллективе	12	Средняя	21	Средняя
Сумма	73	Средняя	80	Средняя
<b>Мотиваторы (внутренние факторы)</b>				
В - ответственность работы	12	Средняя	15	Средняя
Д - карьера, продвижение по службе	19	Средняя	14	Средняя
Е - достижение личного успеха	21	Средняя	17	Средняя
Ж-содержание работы	15	Средняя	14	Средняя
Сумма	67	Средняя	60	Средняя
* Значимость фактора: 0-11 баллов /– слабая выраженность фактора 12-23 баллов – средняя выраженность фактора 24-35 баллов - яркая выраженность фактора				

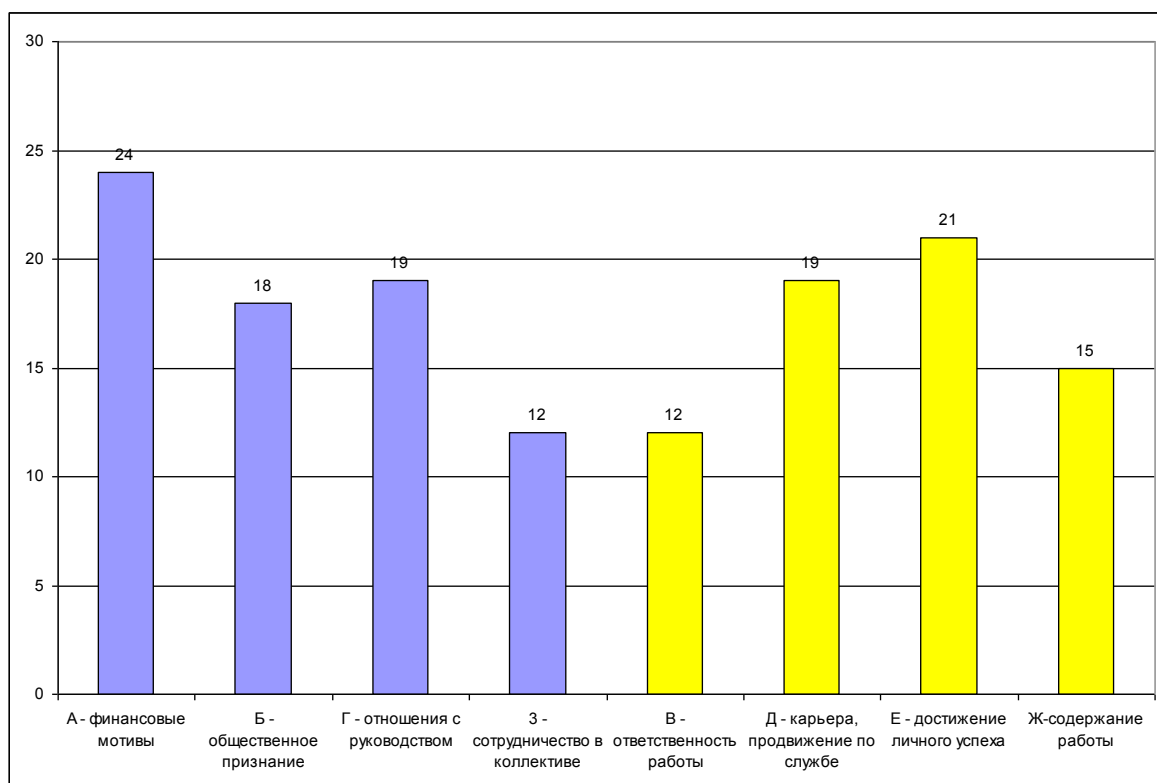


Рисунок 3.2 – Результаты мотивационного теста Герцберга (управленческий персонал)

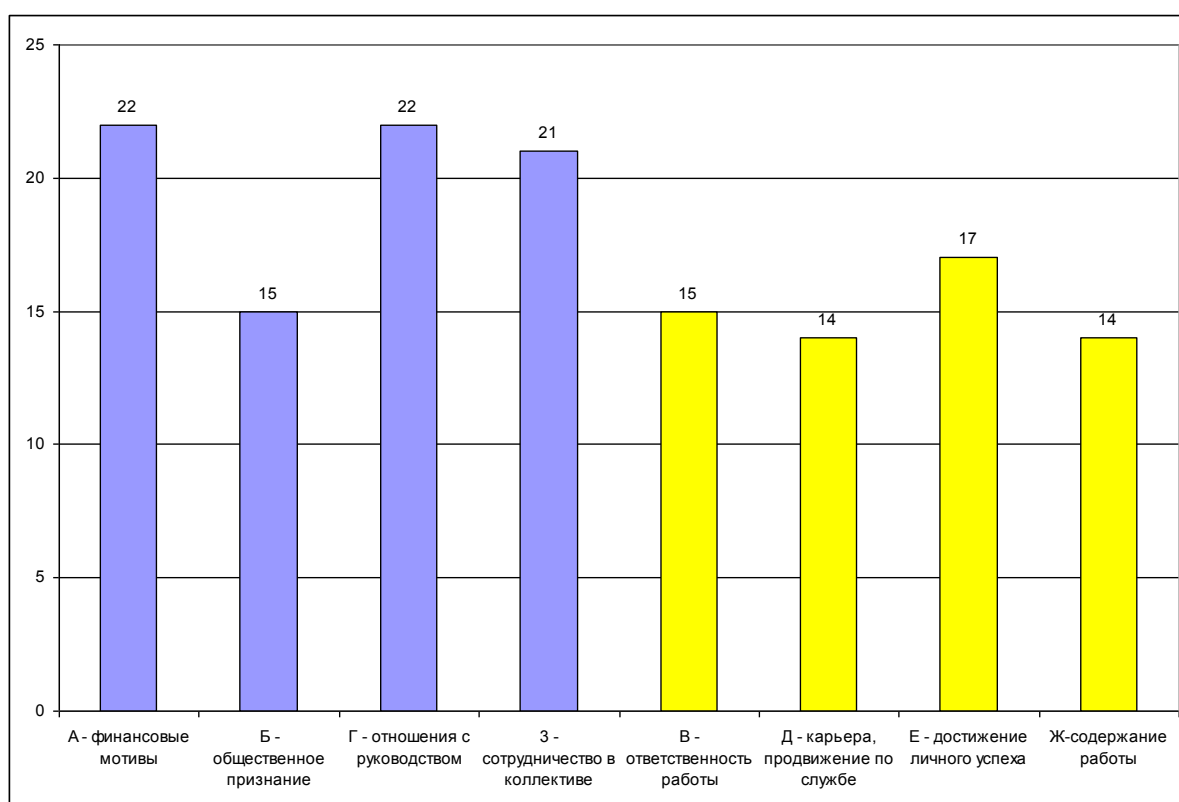


Рисунок 3.3 – Результаты мотивационного теста Герцберга (торговый персонал)

Результаты ответов респондентов позволяют сделать вывод о том, что у сотрудников ООО «Каменный мост» преобладает категория гигиенических (внешних) факторов, среди которой лидирующее положение занимают группа А – финансовые мотивы и группа Г – отношения с руководством.

В тоже время следует отметить, что гигиенические факторы значительно преобладают у торгового персонала – 80 баллов против 60 баллов группы мотиваторов.

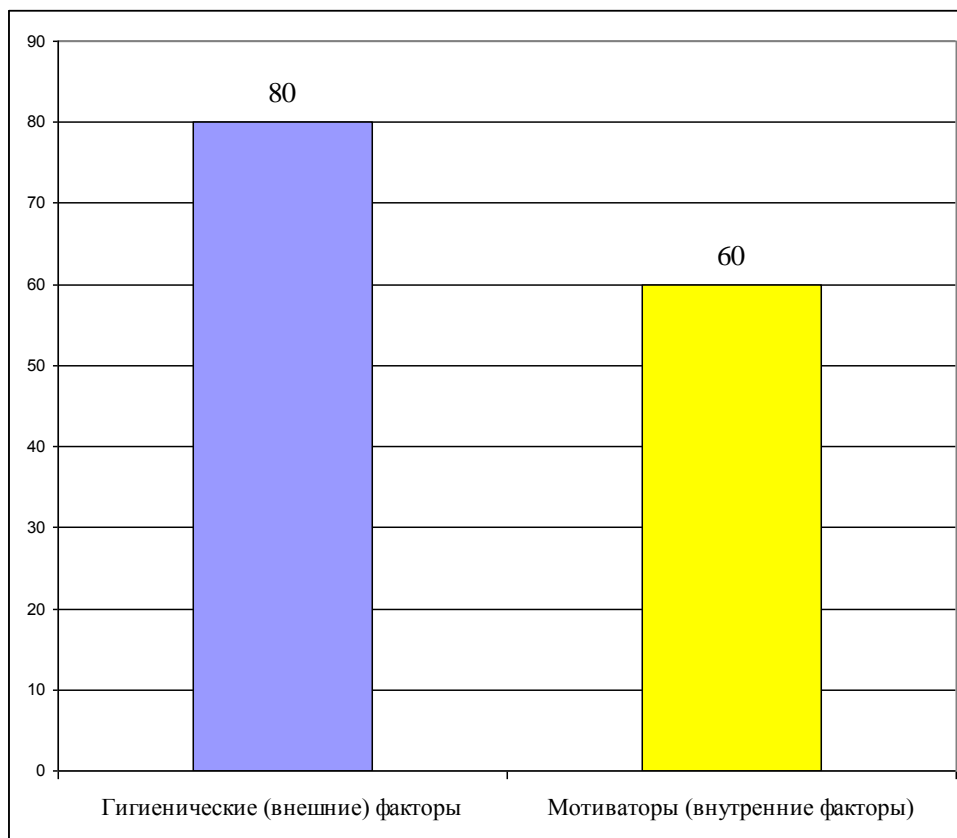


Рисунок 3.4 – Сравнение преобладающих факторов у торгового персонала ООО «Каменный мост»

Из рисунка 3.4 наглядно видно, что у респондентов преобладают мотивирующие факторы.

Далее на рисунках 3.5 и 3.6 отобразим важность гигиенических и мотивационных факторов испытуемых среди торгового персонала:

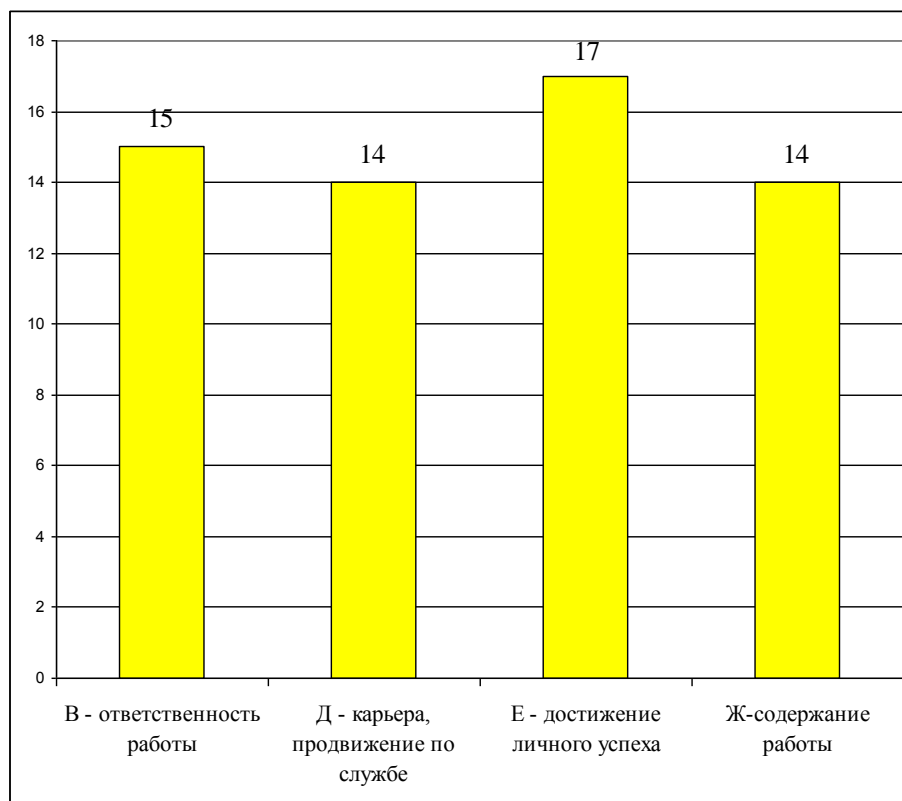


Рисунок 3.5 – Преобладающие мотивирующие факторы у торгового персонала

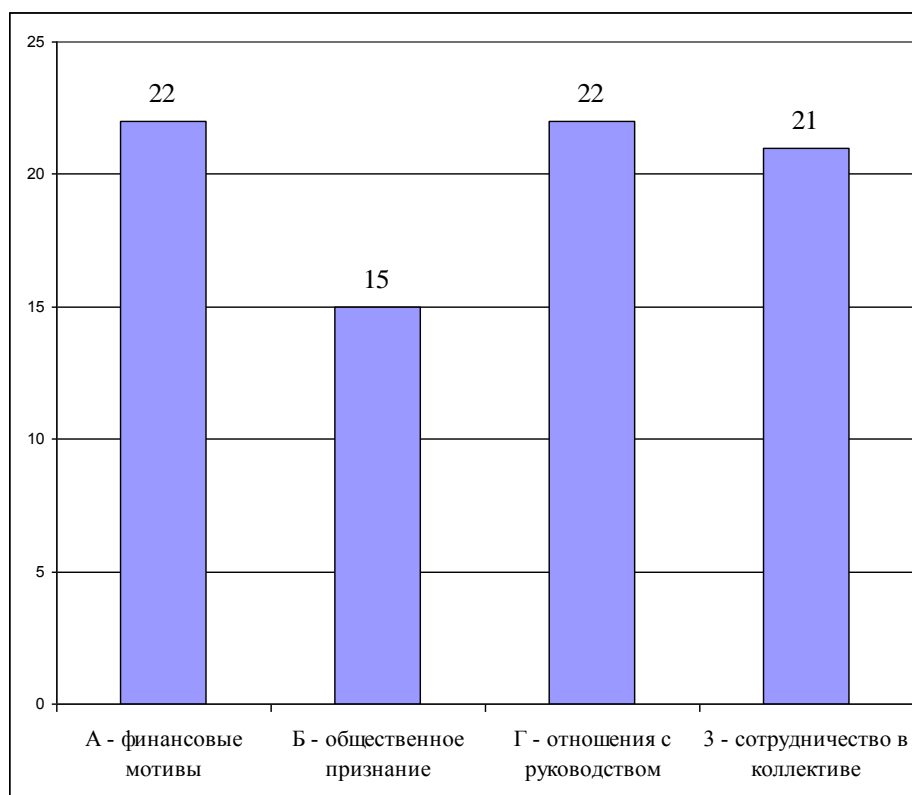


Рисунок 3.6 – Преобладающие гигиенические факторы у торгового персонала ООО «Каменный мост»



В целом же обе категории имеют среднюю выраженность факторов.

При изучении мотивационных процессов в ООО «Каменный мост» (г. Северск) выяснилось, что материальная заинтересованность является одним из основных мотивов трудовой деятельности торгового персонала (менеджеры по продажам) – 82%, а для управленческих работников (руководителей) самыми значимыми мотивами являются потребность в получении удовлетворения от хорошо выполненной работы, потребность в осознании общественной значимости своего труда, а также стремление к продвижению по службе 88 % и 83 % соответственно (в контексте реализации целевых установок данной торговой точки).

Вторым значимым мотивационным признаком у персонала является потребность в условиях безопасности в работе и социальном комфорте в коллективе (66 и 65 %). Потребность в хорошем отношении со стороны коллег более характерна для обеих категорий персонала, а потребность в уважении со стороны руководителя более ярко выражена у управленческого персонала (61 % опрошенных).

Желание избегать ответственности наблюдается в основном у 25% работников торгового персонала.

56% опрошенных из управленческого персонала проявляют желание проявить творческие способности в работе, желание реализовывать новые инновационные идеи.

Исследование мотивации управленческого и торгового персонала позволило сделать ряд выводов.

Одним из негативных моментов, снижающих эффективность функционирования торговых точек является недовольство сотрудников филиала уровнем заработной платы и неудобный график рабочих смен.

Напряженный ритм работы с людьми, нервный характер труда, постоянное движения во время работы (характерно для торгового персонала), постоянное зрительное напряжение, вызванное искусственным освещением торгового зала и витрин, принудительная вентиляция препятствует высокой

производительности труда, что в свою очередь сказывается на эффективности использования трудовых ресурсов и всей работе торговых точек.

Формально в компании ООО «Каменный мост» (г. Северск) предлагается большое количество программ премиального стимулирования, но доступны они только управленческому персоналу.

Торговый персонал (менеджеры по продажам) подвергается жесткому контролю со стороны руководства, что влечет за собой частое невыполнение плана и не позволяет принимать участие в бонусных, премиальных программах и акциях.

В компании уровень заработной платы регламентируется планом продаж. Невыполнение плана влечет за собой наложение штрафных санкций.

С помощью опроса персонала в исследуемой организации был выявлен ряд трудностей в существующей системе мотивации персонала. Среди трудностей особо следует отметить:

- недостаточное понимание руководством филиала значения мотивации персонала для повышения ее эффективности (игнорируется роль мотивации в повышении эффективности функционировании организации в целом);
- отсутствие учета ожиданий сотрудников компании при разработке системы мотивации;
- отсутствие учета интересов и потребностей сотрудников исследуемой компании при выборе мотивирующих мероприятий;
- неоправданно долгий временной перерыв между получением хорошего результата и поощрением, что является следствием согласования процедуры поощрения в филиале с головным предприятием.

Также проведенное исследование позволило выявить отсутствие (или неудовлетворительное проявление) такого мотивационного фактора как признание в компании, общественный успех.

Оценка системы мотивации персонала показала, что в торговой организации ООО «Каменный мост» нет единой системы, описывающей четкие рамки мотивационных мероприятий, применяемых к персоналу.

Руководство организации ООО «Каменный мост» предлагает для своих сотрудников социальный пакет, который включает в себя достаточно большое количество всевозможных льгот, но, к сожалению, не все они реально предоставляются сотрудникам данной организации, а также далеко не всем работникам. Это связано с максимальной экономией руководством компании ресурсов.

Нестабильная выплата премий, некорректное планирование продаж, отсутствие понимания и одобрения сотрудниками внедрения новой системы оплаты труда, недовольство старой системой ведут к необходимости совершенствования принципов стимулирования персонала компании.

Отсутствие понимания сотрудниками принципов построения системы оплаты труда приводит к снижению выручки и потере прибыли для предпринимателя. Следствием является не только низкая заработная плата торгового персонала в отчетном периоде, но и более низкая сумма закупок в следующем периоде (предпринимателю придется сократить сумму поставки товара). В дальнейшем это приведет еще к более существенным снижениям выручки компании.

В результате можно сказать, что организации ООО «Каменный мост» необходимо разработать документ и целый комплекс мероприятий, которые будут направлены на упорядочение системы материальных и моральных поощрений работников для удержания квалифицированных кадров в организации. Это будет мотивировать их к улучшению показателей своего труда, повышению качества производимой продукции и, естественно, улучшению экономических показателей деятельности организации.

### **3.2 Разработка мероприятий по оптимизации системы мотивации персонала ООО «Каменный мост»**

При создании новой системы оплаты труда в торговой организации ООО «Каменный мост» (г. Северск) необходимо учитывать следующие критерии: широта ассортиментного ряда (не все поставщики вовремя отгружают товар и в связи с этим происходят сбои в поставке запланированного объема товара), сезонность товара (погодные условия на месяц невозможно предугадать). Эти факторы являются внешними, не поддающимися влиянию со стороны торгового персонала, поэтому предпринимателю при формировании плана необходимо учитывать возможные отклонения.

С целью оптимизации системы мотивации персонала ООО «Каменный мост» предлагаем к внедрению следующие мероприятия:

1. Необходим комплексный подход к формированию системы мотивации и стимулирования труда, то есть учет потребностей не отдельных категорий работников, а всего коллектива.

2. Следует использовать для мотивации сотрудников не только материальные и моральные факторы мотивации, но и организационные, технические, социальные, физиологические.

3. Несмотря на положительный в целом опыт построения системы мотивации и стимулирования труда на предприятии, следует отметить, что здесь практически отсутствуют исследования мотивационной структуры сотрудников.

Среди данных рекомендаций можно отметить следующие:

- введение гибкого (скользящего) графика работы;
- введение бонусного времени;
- привлечение к процессу внедрения нововведений и вознаграждение за них;

- дополнительное вознаграждение за поддержание здорового образа жизни (в частности отказ от курения);
- создание и поддержание атмосферы неформального общения в команде.

Рекомендуем проведение бизнес-тренингов по командообразованию не только для управленческого, но и для торгового персонала. Целями тренинга по командообразованию для торгового персонала являются:

- объединение участников тренинга в команду;
- получение позитивных навыков взаимодействия в команде;
- ориентация на командную цель;
- повышение лояльности к команде;
- улучшение взаимоотношений;
- улучшение коммуникации внутри команды.

Тренинг направлен на достижение следующих результатов:

- получение участниками группы опыта позитивного и эффективного взаимодействия в команде;
- осознание значимости командной работы для повышения эффективности работы;
- овладение навыками взаимодействия в команде, получения навыков командной коммуникации;
- повышение лояльности к команде.

Задачи тренинга:

- помочь участникам тренинга осознать значимость командной работы для повышения эффективности как в рамках индивидуальной профессиональной деятельности, так и всей компании;
- дать участникам опыт командного взаимодействия;
- улучшить взаимоотношения в команде и помочь участникам тренинга осознать значимость каждого участника для создания команды;
- дать участникам тренинга положительную обратную связь.

Подробное описание тренинга представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Описание тренинга по командообразованию

Программа тренинга	Действия
Введение в тренинг	Представление тренера, приветствие команды. Тренер рассказывает о себе, о своем опыте. Какое отношение он имеет к теме «Командообразование», как он связан с этой темой и почему она важна. (5 минут) Упражнение «Пожелания к тренингу» (5 - 10 минут) Введение правил (5 - 10 минут) Упражнение «Ожидания-Опасения» - работа индивидуально и в мини-группах (15 минут) Цели и задачи тренинга - проектор; (5 минут) Программа тренинга - проектор; (5 минут)
Команда	Активное включение в тему тренинга: Упражнение «Командообразование похоже на лезвие» (5 минут) Что такое команда - рабочие тетради, проектор - сравниваем общегрупповое определение и определение на слайде - определение сходства и различий, выявление ключевых моментов; 4ТQ такое команда - групповое обсуждение; (20 минут) Теоретический блок: Виды бизнес - команд Когда нужна/не нужна команда; Командные роли; Упражнение «Красное и черное» (15 минут) Признаки командной работы - работа в мини-группы - флип-чарт - проектор (10 минут) Упражнение «Импульс» + обратная связь (5 МИНУТ) перерыв Завершение блока: 1. ваши эмоции; 2. общие выводы по блоку
Этап генерации идей	Упражнение «Коллективный счет» Теоретический блок «Синдром Аполло» Эффективная команда - мозговой штурм - рабочие тетради, работа в мини-группах, флип-чарт. (20 минут) 30 минут Упражнение «Вместе мы сильнее» Завершение блока
	Обед
Введение в тему второй части	Вступительная речь тренера, самочувствие, напоминание правил и целей тренинга - 10 минут Упражнение «Импульс» - 5 минут
Этап осознания и действия	Упражнение «Что дальше» Упражнение «10 фактов о нас» Упражнение «Доверительный подъем» Упражнение «Синергия»
Отработка и закрепление навыков командного взаимодействия, ориентация на командную цель, закрепление навыков	Упражнение «Волшебная бутылка» - 10 минут; Крестики нолики - 10 минут Упражнение «Башни» - 20 минут + ю минут обсуждение и просмотр видеоматериала; Упражнение «Мотивация» Упражнение «Импульс» - 5 минут: Групповая дискуссия - «Корпоративные принципы» - обсуждение общих принципов - 30 минут Корпоративные принципы - обсуждение, мозговой штурм Упражнение «Веревка» - 10 минут + 10 минут (обсуждение просмотр видеоматериалов) Упражнение «Импульс» 2 минуты
Рефлексия	Упражнение «Благодарность» - 10 МИНУТ Обратная связь от тренера, подведение итогов - 10 минут

На изменение настроения, улучшение производительности труда и качества работы торгового персонала оказывает влияние не только денежная мотивация персонала, но и нематериальная мотивация, поэтому необходимо также разрабатывать программу неденежной мотивации персонала и совершенствовать существующую систему неденежного материального стимулирования.

В рамках написания работы предлагаем следующие мероприятия по оптимизации системы нематериальной мотивации персонала ООО «Каменный мост».

Примерный календарный график внедрения нематериальной мотивации представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Календарный график реализации системы нематериальной мотивации

№	Наименование нематериальных стимулов	Дата
1.	Обучение торгового персонала	2 раза в год (февраль, октябрь).
2.	Проведение спортивных соревнований	День работников торговли (4 воскресенье июля, в 2018 году 22 июля).
3.	Проведение различных корпоративных мероприятий	День рождение компании; Новый год 28-30 декабря; День защитников отечества и 8 марта На майские праздники выезд на природу в Парк развлечений «Экстрим» (место здорового и активного отдыха в светлом сосновом и березовом лесу недалеко от Сосновского КПП г. Северска).
4.	Награждение «Работник года»	Октябрь-ноябрь
5	Публичная похвала, признание заслуг	На усмотрение руководителя, например, за выполнение работником дополнительных функций

С целью повышения престижа профессии торгового работника, стимулирования работников торговой сферы, популяризации лучших достижений и профессионального мастерства на базе торгового предприятия предлагаем проводить внутренний конкурс-награждение «Работник года» в октябре-ноябре.

Предлагаем следующие условия конкурса:

- установить верхнюю планку показателей – максимальный объем продаж на одного человека;
- зафиксировать периодичность оценки показателей продуктивности каждого работника – их анализировали ежеквартально и по итогам года;
- определить номинации «Лидер продаж», «Лучший торговый представитель года»;
- установить критерии и процедуру выбора победителей;
- прописать условия награждения.

При условии грамотной организации конкурсы могут стать незаменимым многофункциональным инструментом для решения весьма широкого спектра профессиональных и кадровых задач. Традиционно при организации внутренних конкурсов ставятся следующие цели:

- стимулирование сотрудников к достижению оптимальных результатов;
- развитие нужных для компании компетенций;
- трансляция корпоративных ценностей.

Результаты внутренних конкурсов дают материал для формирования качественного кадрового резерва. Становясь частью корпоративной культуры, они влияют на повышение уровня лояльности сотрудников к компании.

Предлагаем проводить мониторинг мотивации труда с помощью анкеты, касающейся мотивационной деятельности сотрудников.

Анализ результатов, полученных в ходе анкетирования, позволит скорректировать и оптимизировать систему стимулирования и мотивации на предприятии.

Проведение ежемесячных собраний коллектива, где будут подводиться основные итоги, морально поощряться сотрудники и рассматриваться предложения и пожелания по усовершенствованию



трудового процесса, позволит сотрудникам понять свою значимость для предприятия.

#### **4 Корпоративная социальная ответственность в торговой организации ООО «Каменный мост»**

КСО в широком смысле – это характеристика социокультурного влияния бизнеса на общество. КСО означает достижение делового (коммерческого) успеха путями и методами, которые соответствуют этическим ценностям, принципам уважения людей и сообществ, соблюдения их прав, заботы о сохранении окружающей среды как природной, так и культурной.

В узком смысле КСО определяет, как производство товаров и услуг в компании, а также организация ее управления соотносятся с интересами людей и сообществ, выходящими за рамки исключительно утилитарных, рыночных интересов (например, повышения прибыли и т.п.).

Наименование предприятия: ООО «Каменный мост» (г. Северск, Томской области).

Корпоративная социальная ответственность (КСО) определяется как философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, отдельными корпорациями и предприятиям своей деятельности по следующим направлениям:

- 1) производство качественной продукции и услуг для потребителей:
- 2) создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала:
- 3) соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.:
- 4) эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров:
- 5) учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел:

б) вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества [11].

В основе деятельности ООО «Каменный мост» лежит ответственность за благополучие тех, с кем взаимодействует компания в процессе производства и продажи своей продукции.

ООО «Каменный мост» заботится о благополучии:

- своих покупателей, предлагая им высококачественные продукты, способствующие хорошему самочувствию, а также продукцию для особых видов диет,
- сотрудников, создавая максимально комфортные условия труда, достойную оплату, высокие социальные гарантии и уверенность в завтрашнем дне,
- клиентов, стремясь максимально удовлетворить их потребности и повысить эффективность работы,
- населения региона, в котором работает компания,
- окружающей среды, стремясь оптимизировать эксплуатацию производственных мощностей путем внедрения технических достижений.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ООО «Каменный мост»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Директор ООО «Каменный мост»	1. Органы власти
2. Управленческий персонал	2. Общество и общественные организации
3. Торговые работники	3. Деловые партнеры
4. Акционеры и инвесторы	4. Конкуренты на рынке торговли
5. Клиенты (покупатели)	5. Коммерческие банки и финансовые организации

Структура стейкхолдеров ООО «Каменный мост» на предмет количества соответствует для предприятий в сфере торговли.

Далее рассмотрим описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации, их влияние на организацию.

## 4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Параметры КСО:

*Принципы корпоративной культуры:*

- компания всегда действует в соответствии с существующим законодательством;
- является ответственным партнером государства;
- защищает права своих клиентов;
- ценит и уважает своих работников и защищает их права;
- открыто информирует своих клиентов и работников о своей деятельности;
- действует в соответствии с высокими этическими стандартами;
- нетерпима к коррупции и взяточничеству;
- с максимальной эффективностью использует свои ресурсы;
- стремится использовать новейшие технологические достижения;
- заботится об охране окружающей среды;
- сотрудничает с общественными и политическими организациями.
- стремится к тому, чтобы каждый работник искренне гордился тем, что является ее работником.

*Ответственная политика в отношении работников:*

Один из ключевых принципов корпоративной политики ООО «Каменный мост» заключается в том, что главным активом компании являются её сотрудники.

В этой связи компания уделяет важное значение вопросам охраны труда, обеспечению максимальной защищённости и безопасности своих сотрудников, занятых на производстве.

Организация гарантирует справедливую заработную плату для всех сотрудников ООО «Каменный мост», обеспечивает безопасные и надежные условия труда, учитывается мнение сотрудников, проводятся ежегодные исследования профессиональной удовлетворенности и форумы предложений.

Обязательно соблюдаются нормы трудового кодекса России, создаются равные возможности развития карьеры всем сотрудникам компании ООО «Каменный мост».

#### **4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности**

##### *Параметры КСО*

Ответственность компании ООО «Каменный мост» во взаимоотношениях с партнерами:

- придерживается устоявшихся этических норм;
- работает честно и открыто с банками, аудиторами, страховыми компаниями, государственными органами и другими лицами;
- соблюдаем договорные условия, когда они законны и справедливы.

##### *Цепочка поставок*

Компания ООО «Каменный мост»:

- работает в соответствии со стандартами ISO 9001, SA8000;
- работаем с поставщиками придерживающимися высоких стандартов трудоустройства, здоровья и безопасности, а также хорошей практики по защите окружающей среды;
- проводит аудиты, либо оценку поставщиков на предмет соответствия нормам надлежащей практики по поставкам в ООО «Каменный мост»;
- поддерживает амбиции клиентов и поставщиков в реализации их кодексов по корпоративной социальной ответственности.

ООО «Каменный мост» соблюдает ответственность в отношении потребителей.

Экологическая ответственность:

- компания ООО «Каменный мост» постоянно сокращает потребление энергии на человека,
- при возможности инвестирует в эффективные технологии.

- ведёт мониторинг влияния нашего производства на окружающую среду, перерабатываем отходы.

- помещения ООО «Каменный мост» спроектированы так, чтобы не допустить утечки материалов в окружающую среду.

Занимаясь благотворительной деятельностью, ООО «Каменный мост» стремится внести посильный вклад в развитие региона, в котором компания ведёт свою деятельность.

Среди прочего, ООО «Каменный мост» поддерживает благотворительные проекты по следующим направлениям:

- помощь образовательным учреждениям, объектам здравоохранения;
- поддержка массового и молодежного спорта;
- реализация проектов по возрождению культурных ценностей.

Таблица 4.2 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Оказание финансовой помощи детским домам.	Благотворительные пожертвования	Благотворительный фонд помощи больным детям и лицам, пострадавшим в чрезвычайных ситуациях «Новая жизнь». Детские дома.	Ежегодно	Повышение качества жизни детей, воспитывающихся в детских домах г. Северска
Заключение договоров страхования по ДМС сотрудников	Дополнительное медицинское и социальное страхование	Потребители услуг, территориальный фонд социального страхования, Управление здравоохранения Томской области	Ежегодно	Повышение качества медицинского обслуживания сотрудников, они будут иметь полис ДМС
Выплата в размер 2000 р в месяц в помощь сотрудникам на коммунальные услуги (квартплата)	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия.	Ежегодно	Повышение качества жизни сотрудникам предприятия за счет материальной помощи в оплате жилья
Заключение договора на вывоз мусора	Охрана окружающей среды	Общество и общественные организации, органы власти	Ежегодно	Чистота на территории торгового предприятия ООО «Каменный мост»

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности предприятия и ожиданиям стейкхолдеров.

#### *Определение затрат на программу*

В таблице 4.3 представлены основные затраты ООО «Каменный мост» на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 4.3 – Затраты на мероприятия КСО в торговой организации ООО «Каменный мост»

№	Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
1	Безопасность труда	90
2	Поддержание социальной значимости заработной платы	100
3.	Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	150
4.	Развитие персонала	140
5.	Пакет социальных услуг:	50
6.	Охрана окружающей среды	65
7.	Благотворительность	120
8.	Спонсорство	40
	ИТОГО:	755

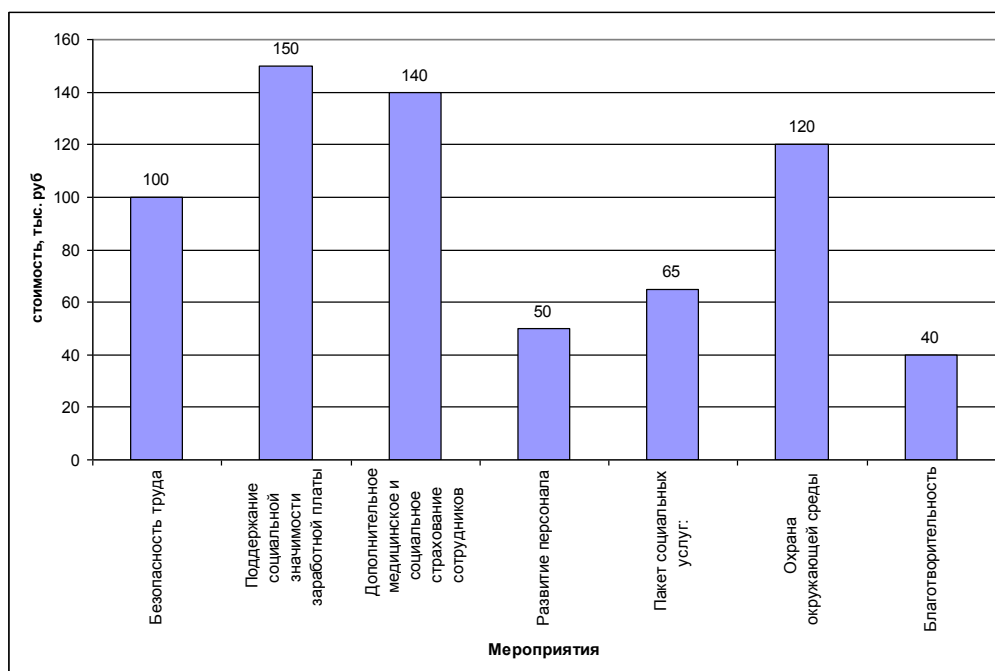


Рисунок 4.1 – Структура затрат на мероприятия КСО в торговой организации ООО «Каменный мост»

### *Ожидаемая эффективность программы КСО*

Итак, корпоративная социальная ответственность – один из ключевых принципов управления ООО «Каменный мост», который играет важную роль на всех этапах подготовки и принятия управленческих решений.

Деятельность ООО «Каменный мост» в области корпоративной социальной ответственности носит системный характер и направлена на результат.

В результате сделаем общий вывод относительно эффективности программ КСО предприятия:

- 1) программы КСО соответствует целям и стратегии торгового предприятия ООО «Каменный мост»;
- 2) в ООО «Каменный мост» преобладает внутренняя КСО;
- 3) программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров.

Поэтому можно сделать вывод о том, что мероприятия КСО, реализуемые торговой организацией ООО «Каменный мост» целесообразны и полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров.



## **Заключение**

Разработка или оптимизация правильной системы мотивации – сложный процесс, от успешной организации которого зависит достижение компанией поставленных целей.

Мотивация – это стимулирование сотрудников организации к более плодотворной и эффективной работе.

Ключевым элементом в деятельности организации должно стать создание эффективной системы мотивации как важнейшего фактора результативности труда работников.

Исключительная значимость мотивации превращает ее в объект пристального внимания в любой экономической системе и одним из путей выхода из кризиса на предприятии является разработка мероприятий по повышению мотивации его сотрудников.

Система мотивации персонала на предприятии ООО «Каменный мост» включает материальное стимулирование и содержит мало элементов нематериального поощрения. Это не способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе.

Исходя из выявленных проблем, можно сделать вывод, что действующая система мотивации требует изменений.

В целом систему мотивации и стимулирования в ООО «Каменный мост» можно назвать достаточно продуманной и направленной как на улучшение экономических показателей организации, так и на материальное и моральное удовлетворение работников.

Вместе с тем считаем возможным сформулировать следующие основные предложения по оптимизации системы мотивации и стимулирования персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации ООО «Каменный мост»:

- внедрение комплексного подхода к формированию системы мотивации и стимулирования труда (учет потребностей не отдельных категорий работников, а всего коллектива);
- введение гибкого (скользящего) графика работы;
- введение бонусного времени;
- привлечение сотрудников к процессу внедрения нововведений и вознаграждение за них;
- дополнительное вознаграждение за поддержание здорового образа жизни (в частности отказ от курения);
- создание и поддержание атмосферы неформального общения в команде;
- проведение бизнес-тренингов по командообразованию;
- внедрение новой системы нематериальной мотивации персонала, включающей следующие нематериальные стимулы: обучение торгового персонала, проведение спортивных соревнований, различных корпоративных мероприятий, награждение «Работник года», публичная похвала, признание заслуг и т.д.
- проведение регулярного мониторинга мотивации труда с помощью анкеты мотивационной деятельности сотрудников.

Таким образом, в дипломной работе полностью достигнута поставленная цель, т.к. проведены исследования и анализ системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации на примере ООО «Каменный мост», выявлены основные проблемы в системе мотивации персонала и даны рекомендации по оптимизации системы мотивации персонала ООО «Каменный мост».

Соответственно для достижения цели были решены все поставленные задачи.

### **Список используемых источников**

1. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2012. С. 80-83.
2. Шевченко Д. С. Движущие силы мотивации трудовой деятельности // Общество: политика, право экономика. 2013. № 1. С. 327-330.
3. Дробышева В.Г., Костылев А.А. Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 11. С. 72-77.
4. Зубарева В.Р. Проблема управления мотивацией персонала в современных организациях // Перспективы развития науки в современном мире: Сборник статей по материалам V международной научно-практической конференции: В 3 частях. Ответственный редактор Халиков А.Р. Уфа, 2018. С. 126-131.
5. Смирнова С.С., Глумова В.Е. Способы нематериальной мотивации персонала / Научные революции: сущность и роль в развитии науки и техники: Сборник статей Международной научно-практической конференции. В 3-х частях, 2017. С. 179-182.
6. Хамидуллина А.М., Розанова Ж.Б. Оценка способов материальной и нематериальной мотивации на предприятии / Актуальные направления научных исследований: теория и практика: Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции / Под общей редакцией А.И. Вострецова, 2018. С. 198-201.
7. Радмило М. Материальная мотивация продавцов. Принципы, возможности, ограничения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 128 с.
8. Нестеров П.А. Мотивация персонала торгового предприятия / Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей,

комплексов, территорий: Материалы международной научно-практической конференции: в 2 т. 2017. С. 382-385.

9. Хасанова А.О., Кочинов Ю.А. Мотивация труда персонала торговой организации / Молодёжная наука в XXI веке: традиции, инновации, векторы развития: Материалы Международной научно-исследовательской конференции молодых ученых, аспирантов, студентов и старшеклассников: в 3 частях, 2017. С. 100-102.

10. Щур Н.А., Дементьев М.Ю. Повышение мотивации персонала торгового предприятия / Экономика, управление и права: инновационное решение проблем: Сборник статей XI Международной научно-практической конференции: в 2 частях, 2018. С. 112-114.

11. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ (в ред. от 31 дек. 2017 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. Версия Проф, сетевая. – М.: АО Консультант Плюс, 2018. Доступ из локальной сети кафедры экономики Том. политех. ун-та.

12. Об организации страхового дела в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 ноября 1992 г. № 4015-1 (в ред. от 31 дек. 2017 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. Версия Проф, сетевая. – М.: АО Консультант Плюс, 2018. Доступ из локальной сети кафедры экономики Том. политех. ун-та.

13. О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: федер. закон от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 (ред. от 18 апреля 2018 г.) // Консультант Плюс: справочная правовая система. Версия Проф, сетевая. – М.: АО Консультант Плюс, 2018. Доступ из локальной сети кафедры экономики Том. политех. ун-та.

14. Штатное расписание предприятия ООО «Каменный мост» / Корпоративные материалы ООО «Каменный мост» (г. Северск).

15. Устав предприятия ООО «Каменный мост» от 10.05.2000 г. / Корпоративные материалы ООО «Каменный мост» (г. Северск).

16. Биянов-Гайнуллин А.И. Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии // Фотинские чтения. 2014. № 2 (2). С. 217-220.
17. Боровинская И.В., Фризен Н.Г. Разработка системы мотивации торгового персонала // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 31-2. С. 20-26.
18. Будаева М.Р. Роль экономического анализа в повышении результатов финансово-хозяйственной деятельности организации // Экономика, управление и право: инновационное решение проблем / Сборник статей победителей VII Международной научно-практической конференции, 2017. С. 68-70.
19. Бутенко Т. М. Современные методы диагностики трудовой мотивации / Т. М. Бутенко, Т. Саблина // Справ. по управлению персоналом. 2013. № 4. С. 57–60.
20. Василяки Ф.И., Курманова Л.Р. Понятие, сущность и значение финансовых результатов предприятия // Наука и образование: новое время. 2017. № 1 (18). С. 325-327.
21. Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/03/11122> (дата обращения: 20.03.2018).
22. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 6-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2013. 149 с.
23. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Высшая школа, 2000. 522 с.
24. Войтоловский Н.В. Экономический анализ: учебник / Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова. М.: Юрайт, 2016. 548 с.
25. Габриелян Б.В. Проблема эффективности управления мотивацией // Актуальные вопросы экономики и управления: Сборник материалов III Международной научно-практической конференции, 2018. С. 36-41.

26. Гвоздарёва Ю.С. Мотивация труда на торговом предприятии // Бизнес-информ. 2012. № 1. С. 147-149.
27. Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом. Ростов н/Д.: Феникс, 2007. 345 с.
28. Денисова Н. И. Коммерческая деятельность предприятий торговли: учебное пособие. М.: Инфра М, 2012. 478 с.
29. Евстафьев С.С., Прохорова Л.В. Мотивация торгового персонала в системе управления продажа // Вестник факультета управления Челябинского государственного университета. 2017. № 2. С. 123-126.
30. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 6. С. 12-14.
31. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. 224 с.
32. Кузнецова Д.В., Гребнева М.Е. Актуальные проблемы финансового анализа // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 3-10. С. 65-67.
33. Кузнецова Н.В., Литовская Ю.В., Польшкина Я.Ю. Использование теорий мотивации в управлении персоналом торгового предприятия // Современная модель управления: проблемы и перспективы Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2017. С. 17-23.
34. Лазаренко Л.А., Сехан Л.А. Особенности подготовки персонала сферы услуг и его мотивации // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2013. № 3. С. 250-253.
35. Магомедов Г.Д., Магомедова Н.Г. Оценка системы мотивации персонала на предприятии // Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития: Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 170-174.

36. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2012. 672 с.
37. Музыченко В.В. Современные методики диагностики мотивации персонала // Фотинские чтения. 2017. № 1 (7). С. 242-251.
38. Нестеров П.А. Совершенствование системы мотивации сотрудников торгового предприятия / Научные преобразования в эпоху глобализации: Сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях, 2017. С. 249-252.
39. Носенко А.В., Саканян А.С., Мережкина М.С. Нематериальная мотивация персонала торгового предприятия / Миссия менеджмента: эффективная стратегия XXI век: Сборник статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции, 2016. С. 131-135.
40. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. М.: АЗЪ, 2006. 944 с.
41. Ольшанская С.А. Человек и его потребности. Краснодар, 2014. 47 с.
42. Расулова У.С., Жебокритский Е. Мотивация сотрудников торгового предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2012. № 1 (1). С. 226-228.
43. Расумов В.Ш. Пути оптимизации системы мотивации персонала // EuropeanResearch. 2017. № 1 (24). С. 40-42.
44. Рябчиков Р.А. Мотивация работников как фактор повышения эффективности деятельности торговых организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2011. № 4. С. 326-328.
45. Симаков Д.Б., Якобсон З.В., Литовская Ю.В., Терентьева Ю.Г. Теория менеджмента: учеб. пособие. Магнитогорск: Изд-во Гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2015. 160 с.
46. Старова Ю.А. Оценка влияния эффективности системы мотивации предприятия на мотивационную сферу личности его сотрудников

// Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Серия: Педагогика. Психология. 2017. № 1 (7). С. 140-144.

47. Управление персоналом в современной организации: монография / Гаранина Е.Ю., Гонин В.Н., Гончаревич Н.А., Гуцыкова С.В., Журавлев М.В., Катцина Т.А., Колосова О.Г., Корниенко О.Ю., Кузнецова Н.В., Печеркина А.А., Приженникова А.Н., Сеницына О.Н., Чернов С.С., Шемятихина Л.Ю. Новосибирск: Изд-во «СИБПРИНТ», 2010. 222 с.

48. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент: учеб. пособие / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. М.: ТЕИС, 2004. 240 с.

49. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации. М.: КноРус, 2016. 256 с.

50. Бабинцева Е.И., Линкина Д.Л. Современные способы мотивации персонала [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 6. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/06/69217> (дата обращения: 10.04.2018).

51. Горшкова Е. Выявление ключевых компетенций продавцов [Электронный ресурс] // HR Maximum, 2018. URL: [www.hrmaximum.ru/articles/labor\\_law/214](http://www.hrmaximum.ru/articles/labor_law/214) (дата обращения: 20.03.2018).

52. Зварич Э. Обучение как мотивация [Электронный ресурс] // Коммуникационная группа «Майер» 2002-2018. URL: [http://mayer-team.ru/netcat\\_files/86/38/learn.pdf](http://mayer-team.ru/netcat_files/86/38/learn.pdf) (дата обращения: 29.05.2018).

53. Кулагин О.А. 40 факторов трудовой мотивации [Электронный ресурс] // Наука и искусство управления организацией, 2018. URL: <https://kulagin-oleg.livejournal.com/19277.html> (дата обращения: 25.05.2018).



## Приложение А (справочное)

### **Методика «Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности» (основана на теории Д. МакКлелланда)**

Назначение теста: методика помогает определить ведущие потребности-мотиваторы личности.

Методологической основой служит теория мотивации Д. Макклелланда, а также ряд ее более современных интерпретаций. Знание основных потребностей – исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Кроме того, зная ведущие потребности сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить субъектно-деятельностную мотивацию.

Инструкция к тесту:

Вам предлагается 15 утверждений. Выразите свое согласие («полностью согласен») или несогласие («не согласен») по пятибалльной системе. Свой ответ необходимо отметить в таблице.

Утверждения / баллы	1 Не согласен	2	3	4	5 Полностью согласен
1. Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учёбы) по сравнению с тем, что было раньше.					
2. Я получаю					

Продолжение Приложения А

удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю.					
3. Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы.					
4. Мне нравится выполнять непростую работу.					
5. Мне нравится брать на себя ответственность.					
6. Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся.					
7. Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности.					
8. Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки.					
9. У меня хорошие отношения со своими коллегами по работе.					

10. Мне нравится ставить перед собой реальные задания и выполнять их.					
11. Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях.					
12. Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций.					
13. Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий.					
14. Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня.					
15. Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку.					

Обработка и интерпретация результатов теста.

Для того чтобы определить ваши доминирующие потребности, заполните таблицу. Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует вашему ответу на каждый вопрос.

Достижение успеха в целом		Стремление к власти		Тенденция к групповому признанию и уважению	
номер высказывания	балл	номер высказывания	балл	номер высказывания	балл
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Итого:		Итого:		Итого:	

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определит вашу доминирующую потребность – мотивационную доминанту личностной активности.

Об уровне выраженности каждой из трех шкал свидетельствуют следующие показатели:

- 19 и более – высокий;
- 8-18 – средний;
- 7 и менее – низкий.

## Приложение Б

(справочное)

### Методика, основанная на содержательной теории Ф. Герцберга

#### Тестовый опрос

#### «Что люди хотят получить от своей работы»

##### Тест Герцберга

*Оцените, пожалуйста, насколько в указанных ниже ситуациях Вам подходит каждая из двух предложенных альтернатив. Рядом с каждой буквой, обозначающей одну из альтернатив, поставьте соответствующую цифру.*

*Варианты ответа: 5-0; 4-1; 3-2; 2-3; 1-4; 0-5.*

1. Вам приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но «серой» и незаметной и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но «не денежным», даже в перспективе. Как Вы поступите в такой ситуации:  
  - А. Для каждого человека всегда важнее хорошо оплачиваемая работа;
  - Б. Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.
2. Вам необходимо сделать выбор - остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжать выполнять малозначительные поручения или принять предложение перейти на другую гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Как Вы поступите в такой ситуации:  
  - Г. Предпочтительны хорошие отношения с руководителем.
  - В. Лучше, чтобы работа предполагала максимум ответственности.
3. Вам необходимо сделать выбор - остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжать выполнять рутинную малозначимую работу или принять предложение перейти на другую гораздо более интересную и содержательную работу. Как Вы поступите в такой ситуации:  
  - Г. Каждому важно иметь хорошие отношения с руководителем.
  - Ж. Человеку должно быть важно выполнять интересную и содержательную работу.
4. Вам необходимо решить принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Как Вы поступите в такой ситуации:  
  - Д. Для любого главное получить повышение в должности.
  - А. Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу.
5. Вам стоит перед выбором - получить общественное признание, выполнив работу не интересную и «пустую» или продолжать скромно выполнять содержательную и интересную самому себе работу. Как Вы поступите в такой ситуации:

Б. Человеку важнее получать общественное признание и моральное вознаграждение.

Ж. Лучше делать интересную и значимую со своей точки зрения работу.

6. Вам предлагают переход на более интересную с вашей точки зрения работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Как Вы поступите в такой ситуации:

3. Главное для человека - коллектив, в котором он работает.

Ж. Каждый человек предпочитает всему интересному ему работу.

7. Что нужно сделать, для того, чтобы побудить человека работать с энтузиазмом - делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить.

В. важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения;

А. Лучший стимул в работе - хорошая оплата.

8. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе - продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию.

Г. для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем;

А. Важнее всего материальное стимулирование.

9. Вам предлагают крайне ответственную, но индивидуальную и секретную работу взамен общественно признанной, но неответственной деятельности. Как Вы поступите в такой ситуации:

В. Для любого предпочтительна ответственная работа.

Б. Для каждого человека в работе главное общественное признание.

10. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов каждого человека или группы сотрудников:

Б. Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.

3. Для человека важно признание успехов коллектива его единомышленников.

11. Вам необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную самому себе работу. Как Вы поступите в такой ситуации:

Ж. Человеку предпочтительно делать содержательную работу.

А. Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.

12. Выбирая работу человек, стоит перед альтернативой сразу получить хорошо оплачиваемую, но не дающую ощущения успешности работу или согласиться ощущать себя успешным на скромно оплачиваемой работе. Как Вы поступите в такой ситуации:

А. Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.

Е. Более ценно быть успешным в работе.



13. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии, Вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:

З. Более всего стимулирует человека то, что человек работает в коллективе единомышленников;

В. Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.

14. Вам необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Как Вы поступите в такой ситуации:

В. Важнее выполнять ответственную работу.

Д. Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.

15. Есть ли смысл менять работу, дающую человеку чувство успешности из-за предложения, работы связанной с возможным широким общественным признанием:

Е. Важнее всего чувство успеха в работе.

Б. Важнее всего общественное признание.

16. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:

З. Поддержка коллег важнее отношений с директором.

Г. Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.

17. Есть ли смысл менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:

В. Важна ответственная работа, даже если она не интересная.

Ж. Каждому важна содержательная, интересная работа.

18. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного и необходимо принять решение выносить ли это на общее обсуждение:

Г. Каждый предпочтет сохранить хорошие отношения с руководством.

Б. Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

19. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:

Д. Возможность сделать карьеру - важнейший фактор стабильности кадрового состава.

Е. Возможность личных достижений и самореализации это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

20.

Е. Важнее достигнуть успеха и самореализоваться в работе, чем иметь хорошие отношения с руководством.

Г. Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

21.

Г. Лучше иметь хорошие отношения с руководителем, чем испортить их благодаря повышению по службе.

Д. Лучше принять повышение по должности, даже если это испортит отношения с руководителем.

22

Ж. Если человек любит свою работу, он не покинет ее, ради возможности продвинуться в должности.

Д. Каждый предпочтет возможность повышения, даже если придется покинуть интересную работу.

23

З. Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.

А. Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

24

В. Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.

Е. Лучше достичь общественного признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

25

Б. Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение в должности в будущем.

Д. Лучше иметь перспективу построения карьеры в будущем, даже если карьера ограничит возможности общественного признания ваших заслуг.

26

З. Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности в другом подразделении.

Д. Каждый предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

27

Е. Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами, решая новые, более интересные задачи.

Ж. Предпочтительна работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная работа.

28.

З. Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе при отсутствии личных успехов на рабочем месте.

Е. Лучше иметь возможность всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.



## РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА (Herzberg)

28								
27								
26								
25								
24								
23								
22								
21								
20								
19								
18								
17								
16								
15								
14								
13								
12								
11								
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера, продвижение по службе	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе